

Diplomarbeit im Studiengang Bibliotheks- und Medienma-
nagement

**Managementaspekte bei der Planung und Durchset-
zung kundenorientierter Dienstleistungen von
Bibliotheken mit Beispielen aus der Praxis**

vorgelegt von
Stefanie Müller

an der Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien

am 21.10.2003

Erstprüfer: Prof. Bernward Hoffmann
Zweitprüfer: Prof. Dr. Wolfgang Ratzek

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abstract	4
 1. Einleitung.....	 6
1.1. Kundenorientierte Dienstleistungen in Bibliotheken	9
1.2. Managementaspekte	13
 2. Personalentwicklung als wichtiger Aspekt des Personalmanagements	 14
2.1. Qualifikation und Weiterbildung	15
2.2. Mitarbeitermotivation	18
2.3. Führungsstil – Wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt	20
 3. Marketing in Bibliotheken	 24
3.1. Das Marketingkonzept	25
3.2. Marketing-Mix	29
3.2.1. Produktpolitik	29
3.2.2. Preispolitik	30
3.2.3. Distributionspolitik.....	31
3.2.4. Kommunikationspolitik	32
 4. Praxisbeispiele	 34
4.1. Recherche a là carte.....	34
4.1.1. Lokale Rahmenbedingungen	35
4.1.2. Warum einen Wirtschaftsrechercheservice?.....	37
4.1.3. Planung und Durchführung von Recherche a là carte	38
4.1.4. Marketing.....	39
4.1.5. Resümee	41
4.2. Der Tübinger Aufsatzdienst TAD	41
4.2.1. Lokale Rahmenbedingungen der UB Tübingen	42
4.2.2. Warum einen lokalen Aufsatzdienst für die Universität Tübingen?	43
4.2.3. Planung und Durchführung des TAD	44
4.2.4. Marketing.....	46

4.2.5.	Resümee	47
4.3.	Die 24-Stunden-Bibliothek der Universität Konstanz	48
4.3.1.	Lokale Rahmenbedingungen der UB Konstanz	48
4.3.2.	Warum eine Ausweitung der Öffnungszeiten?	50
4.3.3.	Planung und Durchführung der 24-Stunden-Bibliothek	50
4.3.4.	Marketing.....	53
4.3.5.	Resümee	53
4.4.	Der Multimedia Volltextserver (VTS) der UB Ulm	54
4.4.1.	Lokale Rahmenbedingungen der UB Ulm	55
4.4.2.	Warum einen multimedialen Volltextserver für die UB Ulm?	55
4.4.3.	Planung und Durchführung des Projekts VTS.....	56
4.4.4.	Marketing.....	58
4.4.5.	Resümee	59
5.	Zusammenfassung und Bewertung	60
	Literaturverzeichnis und Internetquellen.....	66
	Sonstige Quellen	72
	Abbildungsverzeichnis	73
	Anhang	74
	Anhang 1 : Fragebogen.....	74
	Anhang 2: VTS-Infobroschüre	76
	Anhang 3: Recherche a là carte-Infobroschüren	77
	Erklärung	78

Abkürzungsverzeichnis

AKI	Arbeitskreis für Information
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DIN	Deutsches Institut für Normen
DOD	Document on demand
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FWS	Fort- und Weiterbildungsstelle
GBI	Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Information
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISO	International Organization for Standardization
KIZ	Kommunikations- und Informationszentrum
LEA	Lokales elektronisches Aufsatzliefersystem
MbO	Management by Organisation
MbWA	Management by Walking Around
OPAC	Online Public Access Catalogue
OPUS	Online Publikationsverbund der Region Stuttgart
PR	Public Relations
SSG-S	Sondersammelgebiet-Schnelllieferdienst
SWB	Südwestdeutscher Bibliotheksverbund
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAD	Tübinger Aufsatzdienst
TZV	Tübinger Zeitschriftenverzeichnis
UB	Universitätsbibliothek
VTs	Volltextserver
WWW	World Wide Web

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Notwendigkeit der Bibliotheken, mit aktuellen Herausforderungen umzugehen. Neben der zunehmenden Konkurrenz auf dem Informationsmarkt, der steigenden Kundenanforderung sowie dem technischen Fortschritt kommt noch die Tatsache hinzu, dass sich die Mittelzuwendung im personellen und finanziellen Bereich immer weiter verringert und eine Verbesserung nicht in Aussicht ist.

Diese Gegebenheiten zwingen, beziehungsweise geben, Bibliotheken die Möglichkeit an einem Wandel teilzunehmen, der nicht nur im öffentlichen und privatwirtschaftlichen, sondern auch im privaten Sektor stattfindet.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit einem kleinen Teil dieser Veränderungen und wie sie im Bereich der bibliothekarischen Dienstleistungen gestaltet werden können.

In einem ersten Teil sollen neben grundlegenden Definitionen und Entwicklungen im bibliothekarischen Dienstleistungsbereich wichtige Managementaspekte als Instrumente für die Realisierung von Dienstleistungen im Zusammenhang mit Bibliotheken behandelt werden.

In einem zweiten praktischen Teil werden die Planung und Durchsetzung konkreter Dienstleistungen vorgestellt. Er soll beispielhaft darstellen, wie der Prozess der Einführung einer Dienstleistung aussehen kann.

Zum Schluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick in die Zukunft der bibliothekarischen Dienstleistungswelt gewagt.

Schlagwörter

Dienstleistung – Bibliothek – Management – Kundenorientierung – Konzept

Abstract

The following paper deals with the necessity of libraries to react with current challenges. Next to increasing competition on the information market, rising customer standards and progress in technologies moreover public resources in staff and financial fields decrease and there is no prospect for improvement. These conditions force or better give libraries the chance to take part in the change, which takes place in the public, commercial and private areas.

This work considers a small part of these changes and how they can be organized in the fields of library services.

In the first part basic definitions, developments and important aspects in management concerning libraries are treated.

Then four examples of planning and realization are introduced. It should show how the introducing process can look like.

In the end the consequences are summarized and an outlook over the library service developments will be risked.

Keywords

Service – Library – Management – Customer – Programme

1. Einleitung

Bibliotheken sind heute einem wachsenden Druck der Veränderung ausgesetzt, der aus mehreren Richtungen kommt.

Die Zunahme des Informationsangebotes in allen Bereichen des menschlichen Lebens ist ein wesentliches Charakteristikum unserer Zeit. Im wissenschaftlichen Bereich ist die sprunghafte Erhöhung der Veröffentlichungen in Zeitschriften, Datenbanken und sonstigen Veröffentlichungsmedien, gedruckt oder digital, zu sehen. Ein unüberschaubarer Angebotsmarkt für Informationen entsteht, der in dieser Form noch nicht da gewesen ist. Gleichzeitig wird auch die Nachfrage nach Informationen immer größer. Denn durch Anforderungen im Privat- wie Berufsleben, die auf lebenslanges Lernen und die Auswirkungen der Globalisierung zurückzuführen sind, sind wir auf Informationen angewiesen, die wir uns selbst beschaffen müssen, was wegen des großen und unstrukturierten Angebots immer schwieriger wird.

Diese wachsende Nachfrage führt zu einer Vergrößerung des Informationsangebots. Doch dem Ziel, einer leichten Auffindbarkeit und der Möglichkeit einer Verarbeitung der Informationen, wird dabei nur selten Rechnung getragen. Oftmals wird man mit Informationen geradezu überschüttet, wie man diese aber aktiv nutzen kann, bleibt offen.

Informationsbewältigung und Nutzbarmachung für die Benutzer¹ durch Dienstleistungen ist die Hauptaufgabe der Bibliothek, die sie zwar schon immer hatte, jetzt aber eine neue Dimension erreicht hat.

Informationsaufbereitung im Datendschungel, durch das Angebot strukturierter Datenbanken, wie Volltextserver mit komfortablen Suchmöglichkeiten oder durch die Erstellung von Fach-Portalen, die einem die Möglichkeit geben, unkompliziert und sofort an die Informationen heranzukommen oder auch das Anbieten von Schulungen für ihre Benutzer, scheinen zu einem elementaren Dienstleistungsangebot zu werden. Dabei werden Bibliotheken neben informationsproduzierenden Tätigkeiten auch zu einem Navigator in der Informationslandschaft.

Eng mit der Informationszunahme verbunden, ist der enorme technische Fortschritt der letzten Jahrzehnte, vor allem des letzten. Nur dieser ermöglichte die

¹ Die Begriffe Dienstleistung und Service sowie Benutzer und Kunde werden jeweils synonym benutzt, die weibliche Form ist stets in den Kontext miteingeschlossen.

schnelle Verfügbarkeit von Informationen an fast jedem Ort der Welt sowie andere Errungenschaften wie Internet, Email und drahtlose Kommunikation. In diesen Zusammenhang sind auch die Kundenbedürfnisse einzuordnen, die immer mehr zunehmen. Sie sind an diese technischen Instrumente, die ihnen eine Verbesserung des Service versprechen, gewöhnt. Servicequalität spielt heute in allen Bereichen eine einflussreiche Rolle. Warum sollten die Leistungserwartungen, die man von anderen Institutionen gewohnt ist, vor der Bibliothek halt machen? Auch hier sind neue Ansätze gefragt, die Kunden an die Bibliothek binden und dadurch eine positive Einstellung gegenüber der Bibliothek erreicht wird. Ein wichtiges Merkmal dieser Bedürfnisse ist, dass sie sich ständig ändern und die Bibliothek die nötige Flexibilität haben muss, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Auch andere Umweltfaktoren ändern sich oder kommen neu hinzu. Die Bibliothek muss die Fähigkeit haben, auf diese angemessen reagieren zu können. Der Informationsmarkt wird immer größer, wodurch die Bibliotheken einem zunehmenden Konkurrenzdruck² ausgesetzt sind. Nur durch Profilierung kann sich die Institution Bibliothek vor dem Benutzer behaupten. Dafür sind geeignete Marketingmaßnahmen zu treffen. Ein weiterer Grund für den Wandel besteht in den veränderten finanziellen Voraussetzungen. Öffentliche Haushalte sehen sich in der schlechten wirtschaftlichen und politischen Lage dazu gezwungen, Gelder für öffentliche Aufgaben, wie die freie Informationsversorgung für Forschung, Lehre, Bürgerinformation und Kultur zu kürzen. Die Etats schrumpfen immer mehr, Personal wird an allen Stellen abgebaut³. Dabei sollen aber immer mehr Aufgaben – Zunahme der Nachfrage, Erweiterung des Dienstleistungsspektrums – immer besser – zur Zufriedenheit der Nutzer, effektiv und effizient – bewältigt werden. Wie soll dieser Drahtseilakt geschafft werden? Es müssen neue Wege zu einer effektiven und effizienten Organisation gefunden werden, z. B. in Sachen Personalentwicklung und Finanzmanagement. Zuletzt findet in unserer Gesellschaft ein sozialer Wandel statt, der hierarchische Strukturen und die bisherige Gestaltung von Arbeitsplätzen in Frage stellt (Paul 2000, S. 50). Neue Organisationsformen sollen gefunden werden, die den Anforderungen besser gerecht werden und die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen.

² Z. B. Informationsagenturen oder Datenbankanbieter, wie GBI und Genios, die ihre Zielgruppen immer mehr ausweiten.

³ Bibliotheksschließungen, vor allem im kommunalen Bereich, sind bereits erfolgt.

Die neuen Bedingungen müssen akzeptiert und in die Ziele der Institution integriert werden. Die vorangegangenen Ausführungen sollen deutlich machen, wo Bibliotheken heute stehen und dass neue Aufgaben unter veränderten Rahmenbedingungen neue Instrumente zu deren Bewältigung erfordern. Das Thema dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, mit welchen Managementinstrumenten man diese Aufgabe angeht. Wie führt man eine neue Dienstleistung unter den gegebenen Bedingungen ein? Welche Instrumente stehen zur Verfügung?

Bevor einige dieser Fragen beantwortet werden, muss man sich zunächst über die zentralen Begriffe klar werden. Deshalb sollen diese in den nächsten zwei Abschnitten näher betrachtet und definiert werden.

Danach werden zu einigen der obengenannten Punkte Lösungswege bzw. Reaktionsmöglichkeiten aufgezeigt. Genauer gesagt geht es um die Möglichkeiten und Notwendigkeit des Einsatzes von Marketing-Instrumenten und Personalmanagement.

Bei diesem Thema ist es wichtig, einen praktischen Bezug zu haben. Damit klar wird, dass die angeführten Veränderungen einen realen Hintergrund haben, folgen den theoretischen Ausführungen vier Praxisbeispiele zur Einführung neuer Dienstleistungen. Es wird gezeigt, welche Rahmenbedingungen im Umfeld vorhanden sind, wie der Prozess einer Dienstleistungseinführung aussehen kann und welche Managementinstrumente genutzt wurden. Dazu wurden im Vorfeld dieser Arbeit die Verantwortlichen in den jeweiligen Bibliotheken befragt. Diese Fragen sind im Anhang zu finden.

Zum Schluss sollen die Ergebnisse sowohl aus dem theoretischen als auch dem praktischen Teil zusammengefasst und analysiert werden. Zu beantwortende Fragen sind: Wie sind die einzelnen Instrumente in ihrer Bedeutung zu bewerten? Wie schaffen es Bibliotheken, trotz der schlechten Bedingungen, erfolgreich zu sein? Was waren die Rahmenbedingungen, die zu einem Erfolg oder Misserfolg beigetragen haben? Diese Fragen werden bereits teilweise resümierend am Ende der einzelnen Beispiele beantwortet.

In diesen beiden Teilen sollen Managementaspekte deutlich werden, die zu einer erfolgreichen Realisierung einer Dienstleistung führen.

Da im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Managementaspekte der Planung und Einführung von Dienstleistungen in Bibliotheken theoretisch behandelt werden können, wurden Schwerpunkte gesetzt. Im praktischen Teil hing der Einsatz von Managementinstrumenten von den Bedingungen der jeweiligen Institution ab.

1.1. Kundenorientierte Dienstleistungen in Bibliotheken

Wenn man den Begriff **Dienstleistung** in einen übergeordneten Kontext einordnet, so gehört eine Dienstleistung zu den immateriellen Gütern, die neben den materiellen Gütern, wie Konsumgüter und Investitionsgüter, zu den Wirtschaftsgütern zählen.

Beschreibende Definitionsansätze gehen von vier Merkmalen (zit. n. Meffert 2003, S. 27ff) aus:

- **Tätigkeitsorientierung:**
Jede menschliche Tätigkeit, ob physisch oder psychisch, mit dem Ziel der Bedürfnisbefriedigung, ist eine Dienstleistung
- **Prozessorientierung:**
Jede Arbeitsleistung, die darauf ausgerichtet ist, materiellen oder immateriellen Bedarf Dritter zu decken. Erbringung und Inanspruchnahme finden zur gleichen Zeit statt
- **Ergebnisorientierung:**
Dienstleistung als immaterielles Ergebnis einer Tätigkeit, das vom Markt angenommen wird
- **Potenzialorientierung:**
Abhängigkeit von menschlichen oder maschinellen Potentialen, die Nachfrage zu decken

Aus diesen Eigenschaften lässt sich eine kombinierte Definition ableiten:

„[...] sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen der Leistungserstellung kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder anderen Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“ (Meffert 2003, S. 30)

Weitere Kennzeichen sind, dass (bibliothekarische) Dienstleistungen unsichtbar sind, also auch nicht lagerfähig. Allerdings kann das Ergebnis physisch greifbar sein. Es wird auch mit Hilfe von Symbolen⁴ und Qualitätsbeweisen⁵ versucht, diese sichtbar zu machen, um Vertrauen hervorzurufen (Wilmsmeier

⁴ Z. B. durch das Corporate Design einer Firma oder sprechende Symbole.

⁵ Veröffentlichung von Testberichten, Umfragen oder Kundenurteilen.

1999, S. 297). Die Produktion findet nur bei konkreter Kundennachfrage und unter Mitwirkung des Kunden statt, wobei die Beziehungsart unterschiedlich sein kann⁶. Dieser externe Faktor im Unternehmen ist wesentliches Entscheidungskriterium für das qualitative Gelingen einer Dienstleistung. Da durch die Einmaligkeit einer Dienstleistung und der Produktion ein enger Kontakt zwischen Nutzer und Anbieter erfolgt, wird das hohe Gewicht der Kundenorientierung innerhalb der Dienstleistungserbringung deutlich. Eine implementierte Kundenorientierung ist Voraussetzung für eine positive Beurteilung der Leistung und somit für den Erfolg.

Im Rahmen von Dienstleistungen spricht man häufig von Innovationen, deshalb sei hier kurz erläutert, was man darunter versteht. Innovation im eigentlichen Wortsinn bedeutet die Einführung von etwas Neuem. Im Dienstleistungsbereich bedeutet es eine „[...] tatsächliche Neuerung der Potentiale, Prozesse und Ergebnisse [...]“ (Leistungsinnovation) oder eine „[...] neuartige Bündelung, Gestaltung und/oder Vermarktung bestehender Angebote [...]“ (Angebotsinnovation) (zit. n. Meffert 2003, S. 382).

Zu (bibliothekarischen) Dienstleistungen gehören nicht nur ausdrücklich angebotene Serviceleistungen oder die generelle Bereitstellung von Informationen, sondern auch der persönliche Umgang der Mitarbeiter mit dem Benutzer.

Geht man bei **Kundenorientierung** von der reinen Wortbedeutung aus, steht der Kunde – und nicht das Produkt – im Mittelpunkt aller Überlegungen unternehmerischen Handelns steht. Das heißt Arbeitsorganisation und Zielsetzung des Unternehmens sind darauf ausgerichtet, dem Kunden ein Höchstmaß an Zufriedenheit zu schaffen. Das Ziel jedes Unternehmens, egal ob kommerziell oder gemeinnützig, ist es, erfolgreich zu sein. Erfolg verspricht die Orientierung

Kundenorientierte Dienstleistungen in Bibliotheken am Kunden, da sie einer unabweislichen Logik folgt, denn ohne Zustimmung des Kunden kann man die Unternehmensziele nicht durchsetzen.

Doch warum hat sich diese Denkweise bis heute, nicht nur in der freien Wirtschaft, sondern auch im Öffentlichen Dienstleistungssektor, also dem Non-Profit-Bereich, durchgesetzt? Im Bibliotheksbereich war das nicht immer der Fall, standen traditionell die Bereitstellung und Bewahrung der Medien im Vordergrund, sind es heute die Erfüllung der Benutzerbedürfnisse. Ursachen dafür sind wiederum die einleitend benannten Veränderungen der Rahmenbedin-

⁶ Physische sowie psychische An- bzw. Nichtanwesenheit.

gungen, wie die höhere Stellung und Änderungen der Kundenbedürfnisse. Hinzu kommt die schlechte Finanzsituation, die einen effektiveren Einsatz der Mittel fordert. Sowohl die Öffentlichkeit als auch die Unterhaltsträger sind nicht (mehr) bereit, eine Institution zu akzeptieren, die ihre Effektivität und Effizienz nicht deutlich macht (siehe auch Öffentlichkeitsarbeit, S. 33). Diese Entwicklung hängt auch unmittelbar mit dem gesamtwirtschaftlichen Prozess zusammen, dass dem Markt nicht mehr das angeboten wird, was das Unternehmen kann, sondern das, was der Käufer verlangt⁷. Folglich passt das Unternehmen seine Aktivitäten diesen Bedürfnissen an. Servicequalität hat heute in vielen Bereichen⁸, wie in der freien Wirtschaft oder auf im öffentlichen Sektor, mehr Bedeutung als der Preis. Der Begriff Markt bezieht alle Arten des Austauschs mit ein, auch den nicht-monetären.

So besagt ein weiteres Konzept der Kundenorientierung, dass Qualität weniger produkt- und herstellerbezogen, als unter dem Aspekt der Erfüllung der Kundenansprüche gemessen werden soll (zit. n. Telöken 1998, S. 230).

Weitere Beweggründe für Kundenorientierung sind:

- die Erreichung der Bibliotheksziele, wie Kundenzufriedenheit oder eine Steigerung der Nutzerzahlen
- das Image soll verbessert werden, auch durch positive Reaktionen, die unter Nutzern und Nicht-Nutzern weiterverbreitet werden, Presse und Meinungsführer spielen hierbei eine wichtige Rolle
- im Wettbewerb mit anderen Konkurrenzanbietern, seine Stellung behaupten zu können
- Kundenorientierung führt zu einem wichtigen Legitimationsgrund vor der Trägerinstitution, die die Bereitstellung der Mittel verbessern kann
- mit Hilfe einer Orientierung am Kunden werden die Dienste einer Bibliothek optimal in Anspruch genommen, was neben einer Kostenersparnis, die Daseinsberechtigung für die Bibliothek bedeutet

Es gibt mehrere Konzepte (Controlling 1999a, S. 9ff und Wilmsmeier 1999, S. 286ff) zur Erreichung von Kundenorientierung, in denen die Bedeutung klar wird. Wichtig Bestandteile sind im Folgenden zusammengefasst.

Z. B. wird sie dann erreicht, wenn man sich in einem ersten Schritt darüber klar wird, wer sind meine Nutzer und sich dann in deren Denkweise, über die

⁷ Eine Verlagerung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, verursacht durch die Erreichung einer Grundversorgung und eines allgemeinen Wohlstands.

⁸ Vor allem im Dienstleistungssektor.

Bibliothek, über ihre Dienstleistungen, über ihre Mitarbeiter usw., hineinversetzt. Eine weitere Maßnahme besteht in der genauen Ermittlung von Informationen über die Zielgruppe, wie statistische Daten (Beruf, Alter, Wohnort), Erwartungen und Beschwerden mit Umfrage- und Auswertungsmethoden der Marktforschung oder auch in der Auswertung von Kundenkontaktgesprächen. Dieser Bedürfnisermittlung muss eine permanente Überprüfung folgen, z. B. durch Zufriedenheitsanalysen, Feedbackmöglichkeiten oder einem aktiven Beschwerdemanagement, da die Bedürfnisse durch ständige Veränderung der Rahmenbedingungen nicht konstant bleiben. Kundenzufriedenheit resultiert also aus den „subjektiven Erfahrungen, die mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung verbunden waren (IST-Komponente), mit ihren Erwartungen, Zielen oder Normen, die in Bezug auf die Leistungen des Anbieters bestehen (SOLL-Komponente)“ (Meffert, 2003, S. 195).

Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit müssen genau aufgezeichnet werden. Diese lassen sich durch Qualitätsmessverfahren herausfinden⁹. Mit den daraus resultierenden Ergebnissen können Verbesserungen realisiert werden und neue Dienste in Betracht gezogen werden.

Unter Berücksichtigung des öffentlichen Auftrags und der vorhandenen Ressourcen kann die Bibliothek daraufhin reagieren und entsprechende Dienstleistungen anbieten, die den Bedürfnissen der Nutzer entgegenkommen.

Diese Vorgänge reichen jedoch nicht aus. Mit dem Nutzer muss auch in Kontaktsituationen, physisch oder virtuell, in einer Weise umgegangen werden, in der er das Gefühl hat, man kümmert sich um seine Bedürfnisse. Dabei hat ein hohes Qualitätsniveau oberste Priorität. Dieser konsequenten Kundenorientierung, die übrigens auch gegenüber internen Kunden, also Kollegen, gilt, geht eine Mitarbeiterorientierung (siehe unten, S. 15) voraus.

Alle diese Maßnahmen zur Erreichung von Kundenorientierung haben ein übergeordnetes Ziel. Durch diese Einzelschritte soll eine Kundenbindung erreicht werden, die eine langfristige Akzeptanz des Kunden, und damit Existenzsicherung garantieren soll. Um die Kundenbindung zu stärken stehen noch weitere Dienstleistungen zur Verfügung, die den Instrumenten zur Erhöhung der Kundenorientierung zuzuordnen sind. Eine für den Benutzer direkte Maßnahme ist z. B. das Einrichten einer Anlaufstelle für Benutzer, die jederzeit

⁹ Z. B. der SERVQUAL-Ansatz, Problem-Detecting-Methode, Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP) (siehe Meffert 2003, S. 288ff).

ansprechbar ist, wie die Einrichtung eines Beschwerdemanagements, eines Service Centers oder Info-chats¹⁰.

An dieser Stelle wird klar, dass Kundenorientierung alle Bereiche des Bibliotheksmanagements betrifft, da alle Aufgaben im Hinblick auf die Nutzer gestellt und erfüllt werden.

Kundenorientierung soll dabei nicht als abstrakter Begriff im Bibliotheksmanagement stehen bleiben, er lässt sich auch messen. Z. B. durch eine Steigerung der Nutzerzahlen, Beanspruchung der Dienstleistungen oder durch qualitative Befragungen zur Nutzer- und Mitarbeiterzufriedenheit¹¹. Dazu stehen zahlreiche Verfahren zur Verfügung (Wilmsmeier 1999, S. 290ff).

Praktische Auswirkungen einer konsequenten Kundenorientierung liegen in der Arbeits- und Mitarbeiterorganisation einer Bibliothek. Führungsstil, Teamarbeit und Mitarbeiterorientierung tragen entscheidend zu einer erfolgreichen Kundenorientierung bei.

Kundenorientierung ist Voraussetzung für erfolgreiches Marketing, da sich daraus die Marketingziele (siehe unten, S. 26) ableiten (Controlling 1998, S. 22).

Ist Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie implementiert, sind auch die Dienstleistungen kundenorientiert. Zur Zielerreichung sind Strategien nötig, die mit geeigneten Managementinstrumenten umgesetzt werden können.

1.2. Managementaspekte

Um Dienstleistungen planen und realisieren zu können, gibt es Instrumente, wie das Projektmanagement, Finanzmanagement, Personalmanagement (siehe unten, S. 14ff) oder das Marketing (siehe unten, S. 24ff). Ausführlicher untersucht werden Teilbereiche des Personalmanagements und des Marketings. Welche Teilinstrumente gehören dazu? Welche Ziele verfolgt man damit? Warum ist die Anwendung grundlegend für die Erfüllung der Aufgaben?

¹⁰ Siehe Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf, die ein Kommunikationszentrum mit Bestandteilen eines Call Centers und Informations- und Beschwerdemanagementsystems entwickelte oder die UB Trier, die Auskunft per Chat angeboten hat.

¹¹ Die Normen DIN ISO 9000ff befassen sich mit Qualitätselementen und deren Sicherung. Unternehmen können sich ihre Dienstleistungsqualität zertifizieren lassen.

Die Praxisbeispiele zeigen dann konkret, wie und warum man gerade diese Dienstleistung realisieren wollte. Wie sahen die Ziele aus und wie hat man sie verfolgt? Diese können mit internen oder externen Faktoren zusammenhängen oder ausschließlich mit der Kundenorientierung. Ein internes Ziel wäre, sich vor der Trägerinstitution zu profilieren, ein externes, öffentliche Zustimmung zu erreichen. Bestimmte Rahmenbedingungen im personellen und organisatorischen Umfeld der Institution sind überhaupt erst Voraussetzungen, um innovative Dienstleistungen realisieren zu können. Z. B. spielt die Ambition, an möglichst viele Fördergelder zu gelangen eine große Rolle, um zukunftsweisende Dienstleistungen entwickeln zu können oder es gibt bei der Zuweisung eines Globalhaushalts für die Universität größere Chancen – bei entsprechender Profilierung – an mehr Mittel zu gelangen. Dies setzt wiederum ein Fortschreiten in der öffentlichen Verwaltungsreform¹² voraus.

Welche sonstigen Voraussetzungen sind gegeben? Das Personal bringt eventuell schon Erfahrung in relevanten Bereichen (Teamarbeit, Öffentlichkeitsarbeit) mit oder hat bestimmte Präferenzen. Vielleicht sind die entsprechenden Ressourcen vorhanden oder es entspricht den politischen Vorgaben, aus denen man sich entsprechenden Einfluss verspricht oder ein Leitbild¹³ gibt die Ziele und Grundsätze der Vorgehensweise vor. Welche Instrumente kommen also zum Einsatz? Hier sind vor allem die Marketinginstrumente aus dem Bereich der Kommunikationspolitik zu sehen, wie Benutzerforschung und Öffentlichkeitsarbeit oder Personalführungsinstrumente, wie Personalqualifizierung zu nennen. Nicht selten kommt es auch vor, dass solche Instrumente eingesetzt werden, ohne dass die Verantwortlichen sich darüber bewusst sind.

2. Personalentwicklung als wichtiger Aspekt des Personalmanagements

Im wesentlichen bestehen die Aufgabenbereiche des Personalmanagements aus der Personalentwicklung, -planung, -beschaffung, -auswahl, -betreuung und -verwaltung. Näher untersucht wird der Aspekt Personalentwicklung unter

¹² Wie z. B. mehr Eigenverantwortung in der Mittelverwendung und Leistungsvereinbarungen zwischen den Beteiligten, Bestandteile des Neuen Steuerungsmodells.

¹³ Wie ein Leitbild entstehen kann und warum es so wichtig für Veränderungsprozesse in Bibliotheken ist siehe: Umlauf 1999 S. 98-105, Franken 1999, S. 110-113 und Lison 1999, S. 114-117.

dem Gesichtspunkt Personalqualifizierung und Führung von Mitarbeitern, auf deren Aufgaben und Ziele näher eingegangen wird.

In Anbetracht der neuen Herausforderungen reicht es nicht mehr, diesen nur im Bereich der materiellen Ausstattung zu begegnen.

2.1. Qualifikation und Weiterbildung

Aufgrund des obengenannten Innovationsdrucks nimmt die Bedeutung von qualifiziertem und motiviertem Personal zu. Dienstleistungen werden von Menschen entwickelt. Nur mit der Einsicht, dass das Personal als strategische Ressource die nötige Flexibilität für die Dienstleistungseinrichtung Bibliothek ermöglicht, sind zukünftige Anforderungen zu bewältigen. Auf die wandelnden Bedürfnisse muss mit vorbereitetem Personal reagiert werden. Nur so können innovative Dienstleistungen realisiert werden.

Neben diesem übergeordneten Ziel der Personalentwicklung spielt die Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen der Bibliothek eine primäre Rolle, um den Fortbestand und die Weiterentwicklung der Bibliothek zu garantieren.

Die Qualifikationsmaßnahmen sind flexibel zu gestalten, um sie mit den ständig wechselnden Anforderungen in Einklang zu bringen und um die Anpassung der Mitarbeiter an die Veränderungen leichter vollziehen zu können. Personalentwicklung ist wesentlicher Bestandteil für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Mitarbeiterorientierung ist dabei Voraussetzung für erfolgreiches Handeln, denn ohne zufriedenes Personal ist keine Kundenzufriedenheit möglich.

Bezeichnend für Personalentwicklung ist der Nutzen auf beiden Seiten. Zum einen für den Mitarbeiter, der durch Weiterbildung und die Aktivierung seines Qualifikationspotentials und die Befriedigung materieller und immaterieller Motive gefördert und motiviert wird. Zum andern auch für die Institution, durch die Erreichung der Ziele, wie Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung der Flexibilität und Beeinflussung der Einstellungen und Werte der Mitarbeiter (Meffert 2003, S. 604). Ein Beispiel dafür ist, dass diese Mitarbeiterorientierung auch eine Kundenorientierung mit einschließt, da ohne die Zufriedenheit der Mitarbeiter diese beim Kunden nicht erreicht werden kann.

Konkrete Ziele der Personalentwicklung sind aus den Institutionszielen abzuleiten, die z. B. besagen, dass man Innovationen fördern will – organisatorische Veränderungen müssen immer parallel zu personellen ablaufen, um ihr Gelingen zu garantieren – und dass der Mitarbeiter nach seinen Anlagen optimal gefördert werden soll.

Unter Personalentwicklung versteht man also sämtliche Maßnahmen zur Qualifizierung und Weiterentwicklung des Personals, die die Erreichung der Ziele garantieren. Qualifikation meint sowohl fachliche als auch fachübergreifende Fähigkeiten. Voraussetzungen für das Erlernen sind einmal individuelle Anlagen, dem Können, und die persönliche Einstellung, dem Wollen. Zu den Inhalten gehören:

- Fachkompetenz
 - die Qualifikation, die mit dem Beruf zusammenhängenden Aufgaben zu bewältigen, sie sind Grundkenntnisse auf denen man weitere Fertigkeiten aufbaut
- Methodenkompetenz, wie
 - die Fähigkeit, auf ein Problem verschiedene Lösungsmethoden anwenden zu können
 - informationstechnologische Kompetenz, um den Benutzern ihre benötigte Informationen vermitteln zu können
 - methodisch-fachliche Kompetenz, da der Einsatz neuer Medien und Technologien alle bibliothekarischen Bereiche betrifft und diese sich ständig weiter entwickeln
 - Marketing-Wissen, damit das Dienstleistungsangebot den Benutzer optimal erreicht, müssen Methoden vermittelt werden, die dies gewährleisten
- Sozialkompetenzen, wie
 - Teamfähigkeit, um durch eine funktionierende Kommunikation und Zusammenarbeit effektiver auf organisatorische Strukturveränderungen eingehen zu können und es ermöglicht größere Flexibilität, da man auf die Bedürfnisse schneller reagieren kann
 - Kommunikationskompetenz, um die Informationen auch effektiv vermitteln zu können, müssen sie didaktisch aufbereitet sein und auch die neuesten Kommunikationsmittel benutzt werden können

- Konfliktsensibilität und -fähigkeit, zur Lösung zwischenmenschlicher Konflikte
- Psychologische Kompetenzen, wie
 - Persönliche Einstellungen, Einsatzwillen oder Motivation

Die beiden letzten Punkte werden auch häufig als „weiche“ Managementfähigkeiten bezeichnet, deren Bedeutung zunimmt¹⁴, weil man feststellt, dass Erfolg und Zufriedenheit oft in engem Zusammenhang mit der Qualität des sozialen Gebildes steht. Diese emotionale Intelligenz ist nach objektiven Kriterien schlecht messbar und nur bis zu einem gewissen Grad erlernbar, da sie mit den Persönlichkeitsmerkmalen zusammenhängt.

Um diese Inhalte zu vermitteln, werden Seminare und Fortbildungen angeboten. Diese sollten in ein zusammenhängendes und langfristig angelegtes Konzept¹⁵ eingebunden sein, das neben externen auch interne Maßnahmen enthält, um eine optimale Umsetzung der Lernergebnisse zu erzielen und um die Ziele der Personalentwicklung umzusetzen. Durch die Möglichkeit, freiwillige Angebote in Anspruch zu nehmen, werden die individuellen Potenziale gefördert und weiterentwickelt.

Einem Personalentwicklungsplan geht eine Bedarfsermittlung voraus, worauf man sich für bestimmte Angebote bzw. Instrumente entscheidet. Beides, sowohl Training-on-the-job (interne Ansprechpartner, die bei Bedarf Hilfe anbieten) als auch Training-off-the-job (externe Anbieter, wie Verbände oder Bibliothekszentren), haben ihre Vor- und Nachteile, daher sollten sie sich in ihren Vorzügen ergänzen. Eine umfassende Vermittlung auf einer Tagung oder nur punktuelle Unterrichtung bei einem konkreten Problem am Arbeitsplatz können zwar vorteilhaft sein, es besteht aber auch die Gefahr, dass zum einen zu viel redundante und unwichtige Inhalte vermittelt werden oder im anderen Fall der Gesamtzusammenhang nicht gesehen wird. Beides kann je nach Person und Anforderung ein Nachteil sein.

Als interne Instrumente sind z. B. Job Rotation, Job Enrichment oder Projektarbeit zu erwähnen.

Unter **Job Rotation** versteht man einen regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel auf der horizontalen Ebene. Durch diesen Wechsel der Tätigkeiten sollen dem

¹⁴ In Stellenanzeigen werden immer häufiger Fähigkeiten in Bereichen, wie Konfliktmanagement, Problem- und Störungsmanagement gefordert.

¹⁵ Z. B. das „Konzept für die berufliche Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten der Universitätsbibliothek Dortmund“, für dessen Durchführung die Fort- und Weiterbildungsstelle zuständig ist. Die Angebote sind z. T. freiwillig, z. T. werden sie von der jeweiligen Abteilung vorgeschrieben. Neben externen Angeboten, ist die FWS für interne Angebote zuständig und muss sich daher immer auf dem laufenden halten.

Mitarbeiter mögliche burn-out-Erscheinungen¹⁶ erspart bleiben und durch die ständigen Veränderungen werden außerdem Veränderungen, die von außen kommen, in ihren Auswirkungen gedämpft, da der Mitarbeiter ja daran gewöhnt ist. Der dritte Vorteil ist, dass die Bibliothek mit größtmöglicher Flexibilität den Personaleinsatz planen kann, da Mitarbeiter in mehreren Bereichen einsetzbar sind.

Bei einem **Job Enrichment** werden dem Mitarbeiter anspruchsvollere Aufgaben zugetragen, was eine strukturelle Änderung seiner Tätigkeitsinhalte mit sich bringt. Die impliziert auch ein Wandel der Hierarchien. Der Mitarbeiter muss dafür entsprechende Qualifikationen mitbringen. Dagegen werden bei einem **Job Enlargement** die Aufgaben lediglich quantitativ erweitert, sodass das Tätigkeitsspektrum größer wird und keine Einseitigkeit entsteht. Ein erhöhtes Qualifikationsprofil ist nicht erforderlich.

Bei der **Projektarbeit** wird einmal mehr deutlich, wie sich die verschiedenen Managementinstrumente¹⁷ überschneiden. Ein Projekt hat meist ein Ziel, das in einem bestimmten Zeitraum von Mitarbeitern, die eine bestimmte Aufgabe haben, erreicht werden soll. Neben der Methoden- und Fachkompetenz stehen vor allem Sozialkompetenzen, wie Kommunikations- und Teamfähigkeit im Mittelpunkt. Hier können vorhandene Fähigkeiten angewendet werden oder es findet ein Learning-by-doing statt, was eine gewisse Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter voraussetzt, die auch selbständig Inhalte erlernen müssen. Gleichzeitig tragen alle diese Maßnahmen auch zur Motivation bei, da Mitarbeiter durch die Lernprozesse keinen Stillstand und keine einseitige Tätigkeiten erleben und auf ihre Fähigkeiten eingegangen wird.

2.2. Mitarbeitermotivation

Leistungssteigerung durch Motivation ist eine der Aufgaben von Führungskräften. Sie sollen Mitarbeiter so leiten, dass sie leistungsbereit sind, innovativ reagieren und gemäß ihren Anlagen beste Ergebnisse erzielen. Diese Erschlie-

¹⁶ Tritt ein, wenn die Tätigkeit entweder über- oder unterfordert bzw. der Mensch keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, typische Kennzeichen sind Stresssymptome, wie organische (Magengeschwüre) und psychische Beschwerden (Depressionen, Alkoholprobleme).

¹⁷ Wie Marketing, Personalmanagement oder Finanzmanagement.

ßung der Mitarbeiterpotenziale (Müller 2001, S. 312) muss auch von den Führungskräften geleistet werden.

Folgende Abbildung zeigt Abraham H. Maslows Motivationsmodell der Hierarchie der Bedürfnisse:

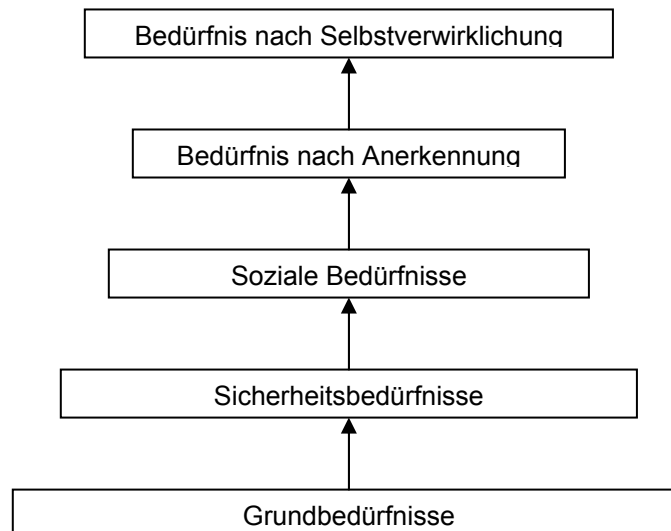


Abbildung 1 Bedürfnispyramide (Morris 1999, S. 36)

Ein Bedürfnis ist ein menschlicher Zustand des Mangels, der beseitigt werden will (Führung 1991, S. 145). Ein Bedürfnis wird daher als Ursache für menschliches Handeln angesehen, den Grund für das „Warum“ man etwas tut. Maslow teilt hier die einzelnen Bedürfnisse in Kategorien ein. Mit der Bedürfnispyramide wird deutlich, in welcher Hinsicht ein Vorgesetzter eingreifen kann, um Mitarbeiter zu motivieren. Wichtig ist dabei, die Reihenfolge der Bedürfnisse zu beachten, da sie aufeinander aufbauen. Ohne die Befriedigung der unteren Stufe ist die der nächsten, jedenfalls auf langfristige Sicht, nicht möglich.

Der Vorgesetzte kann ein Gefühl der Sicherheit vermitteln, indem er dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, sich weiter zu qualifizieren. Indem er regelmäßig mit ihm in Kontakt ist und dabei das Gefühl gibt, dass man sich um seine Ängste und Wünsche, wie den Erhalt des Arbeitsplatzes oder die Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen, kümmert und sich für ihn einsetzt.

Bei den sozialen Bedürfnissen soll dem Mitarbeiter ein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt werden, z. B. durch Teamarbeit oder durch Möglichkeiten der gegenseitigen Anerkennung unter Kollegen und für eine positive Grundstimmung gesorgt werden¹⁸.

¹⁸ Mobbing am Arbeitsplatz wäre z. B. eine zu vermeidende Situation.

Die nächste Stufe hängt mit Motiven des eigenen Ichs zusammen, nämlich nach Anerkennung seiner Arbeit. Der Vorgesetzte kann diese schon mit einfachen Mitteln befriedigen und mehr Selbstvertrauen und Selbstachtung in seinen Mitarbeitern hervorrufen. Neben persönlichen Gesprächen, in denen er sich für die geleistete Arbeit bedankt, wird direkt gesagt, wie wertvoll der Mitarbeiter für die Organisation ist. Dieses Lob kann auch öffentlich gemacht werden, was noch einmal das Gefühl der Wichtigkeit vermittelt.

Erst wenn diese Defizit-Motive befriedigt sind, ist es möglich, sich an seinem Arbeitsplatz selbst zu verwirklichen. Die Führungskraft hat hier die Möglichkeit, dem Mitarbeiter Qualifizierungsangebote für neue Bereiche zu machen, in denen er seine Potenziale ausbauen kann. Durch die Übertragung von mehr Verantwortung, Entscheidungsbefugnissen und Aufgaben, die seine Fähigkeiten stärken, beispielsweise durch eine Projektaufgabe oder Job Enrichment, kann er „seinen“ Arbeitsplatz finden und beginnt in seinen Fähigkeiten zu wachsen, was wiederum eine Bereicherung für das Unternehmen darstellt.

2.3. Führungsstil – Wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt

Wenn eine Führungskraft ihre Mitarbeiter wie im oben beschriebenen Modell leitet und sie zu einer Leistungssteigerung motivieren will, sind Sozial- und Handlungskompetenz entscheidend an der Zielerreichung beteiligt. Für die Umsetzung der verschiedenen Motivationsmodelle gibt es zahlreiche Führungstechniken.

Unter sozialer Kompetenz versteht man soziale Fähigkeiten, wie Kommunikations-, Kooperations-, Konflikt- und Teamfähigkeit sowie Empathie, Durchsetzungsvermögen, Sensibilität und interpersonelle Flexibilität (Soziale Kompetenzen 2000, S. 56). Die Interaktion mit anderen Personen soll „... ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für beide der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringen“ (Soziale Kompetenzen 2000, S. 56).

Mit der methodischen Handlungskompetenz sollen institutionsspezifische Tätigkeiten erledigt werden. Im Bibliotheksbereich sind dies die Methodenkenntnis zur Lösungsfindung eines Problems, z. B. die Umsetzung der Nutzerbe-

dürfnisse und Integration in den Gesamtarbeitsablauf zur Zufriedenheit aller Beteiligten. Diese Lösung soll nicht im Alleingang entschieden werden, sondern unter der Beteiligung möglichst vieler, da Mitarbeiter sich so mit der Bibliothek identifizieren können und ihnen ein Gefühl der Wichtigkeit vermittelt wird, was motivierend wirkt.

Die Kommunikationstechnik „**Management by walking around (MbWA)**“ ist dabei eine hilfreiche Methode (Morris 1999, S. 53). Sie bedeutet, dass die Mitarbeiter dadurch motiviert werden, dass die Führungskraft einen direkten und regelmäßigen Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern pflegt. Der Vorgesetzte ist derjenige, der seine Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz besucht. Das bestärkt das Sicherheitsgefühl und der Mitarbeiter erfährt ein Gefühl des Interesses, ein wichtiger Motivationsfaktor nach Maslows Bedürfnishierarchie. Für eine effektive Mitarbeiterkommunikation ist während eines Gesprächs ein aktives Zuhören zwingend¹⁹. Es gibt zahlreiche Modelle für menschliche Kommunikation²⁰, Führungskräfte sollten derartiges Hintergrundwissen haben, um effektiv mit ihren Mitarbeitern kommunizieren zu können.

Die Untersuchungen von Paul belegen u. a., dass neben der Motivation durch die Führungskraft ein **kooperativer Führungsstil** „die große Chance bieten für die Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotenziale, die sicherstellen helfen, die Institution an die sich rasch wandelnde Umwelt anzupassen, das

Organisationsziel zu erreichen und die Organisationsmitglieder zu integrieren (Paul 2000, S. 244)“. Als kooperativ bezeichnet man einen Führungsstil, wenn er auf Gruppenorientierung und Vertrauen basiert. Entscheidungen und Konfliktlösungen werden unter Zusammenwirken von Vorgesetztem und Mitarbeiter in Verhandlungen gefunden. Der Mitarbeiter erfährt ein hohes Maß an Selbstkontrolle, was ihm, durch die Motivation des Bedürfnisses nach Anerkennung und Selbstverwirklichung, große Entwicklungschancen einräumt. Eine weitere Möglichkeit der Leistungsmotivation besteht in dem Führungskonzept **Management by Objectives (MbO)**, dem Führen durch Zielvereinbarungen. Hierbei werden gemeinsam Ziele mit den dazugehörigen Kompetenzbereichen und Entscheidungsbefugnissen vereinbart. Aufgrund dieser, sowohl strategischen als auch operationalen Ziele, wird am Ende eines festgelegten

¹⁹ Wie Konzentration, positive Körpersprache, Loben, Zusammenfassen usw.

²⁰ Z. B. das vier Botschaften- oder das Sender-Empfänger-Modell von Schulz von Thun (siehe Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden : Kommunikationspsychologie für Führungskräfte / Friedemann Schulz von Thun. – Reinbek : Rowohlt, 2003) oder die fünf Axiome der menschlichen Kommunika-

Zeitraums die Zielerreichung überprüft²¹. Dadurch werden mehrere Bedürfnisse der Theorie nach Maslow angesprochen: das Sicherheitsbedürfnis durch realistische Ziele und ein begleitendes Controlling, das Bedürfnis nach Anerkennung durch individuell zugeteilte Kompetenz- und Entscheidungsbereiche und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung durch das Einbeziehen persönlicher Potenziale in den Zielvereinbarungsprozess (Staehle 1999, S. 852ff). Beweise für eine bessere Arbeitsleistung, wenn die sozialen bzw. menschlichen Bedürfnisse befriedigt werden, liefert das Hawthorne-Experiment, das zunächst Ende der Zwanziger Jahre und dann noch einmal 1932 von dem Managementtheoretiker George E. Mayo in den USA durchgeführt wurde. Das erste Mal konnte man keine Zusammenhänge zwischen verbesserten externen Arbeitsbedingungen und einer Steigerung der Leistungen erkennen. Bei der Wiederholung des Versuches wurde festgestellt, dass nicht etwa ein besseres Gehalt oder kürzere Arbeitszeiten die Leistung steigerte, sondern die positiven sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz (Lang 2000, S. 29), wie Anerkennung, Teamgeist und Solidarität. Auch aktuellere Untersuchungen im bibliothekarischen Dienstleistungsbereich²² zeigen, dass soziale Prozesse der Faktor für Erfolg von Innovationen in Zeiten des Wandels sind und deshalb als zentrales Element im Bibliotheksmanagement gesehen werden muss. Eine Mobilisierung der Leistungs- und Innovationspotenziale durch die Führungskräfte ist am ehesten unter folgenden Bedingungen möglich (Paul 1999, S. 1500):

- Hohe Kommunikationsdichte, transparentes Verhalten, Mitarbeiter können sich an Entscheidungen beteiligen
- Hohes Maß an Kooperation
- Wahrnehmung der Position und der damit zusammenhängenden formalen Befugnisse
- Vorgabe von Zielen für sich und die Mitarbeiter und ein darauf aufbauendes vorbildliches Verhalten
- Konfliktlösungskompetenz

Leitungsaufgaben bewegen sich zunehmend weg von fachlichen Kompetenzen hin zu Aufgaben wie der Zusammenführung von Spezialisten, der Anre-

tion von Watzlawick (siehe Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation / Paul Watzlawick. – Bern : Huber, 2000).

²¹ Siehe Beispiel Franken, Klaus: Zielvereinbarungen mit Fachreferenten, in: Bibliothek aktuell, H. 74 (2000), S. 2-7.

²² Wie die von Paul 2000.

gung, Förderung und Ermöglichung von Innovationen und Erleichterung der Arbeitsbedingungen²³. Während einst ausschließlich Fachwissen und der gründliche Umgang mit bürokratischen Vorgängen zählte (Soziale Kompetenzen 2000, S. 27), sind es heute:

- soziale Kompetenzen, wie Motivieren, Kommunizieren und Koordinieren können
- strategische Kompetenzen, wie Veränderungen gestalten, Ziele formulieren, Aufgaben delegieren und ganzheitliches Denken und Handeln
- persönliche Kompetenzen, wie überzeugend, kritik-, konfliktfähig, offen und „echt“, im Sinne von glaubwürdig, sein
- psychologische Kompetenzen, wie Empathie

Das Führungsverhalten ist auch wesentlich davon abhängig, welches Menschenbild die Person hat. Die **X-Y-Theorie**, eine weitere Motivationstheorie, nach McGregor besagt, dass bei einer pessimistischen Einstellung (X-Theorie) der Vorgesetzte davon ausgeht, dass der Mensch an sich nicht arbeiten will und deswegen kontrolliert werden muss. Weil er auch keine Verantwortung übernehmen will und keinen Ehrgeiz entwickelt, will er eigentlich geführt werden, weil ihm das ein Gefühl der Sicherheit vermittelt.

Dagegen meint die Y-Theorie, dass der Mensch in der Arbeit eine Befriedigung seiner Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse sieht²⁴. Er ergreift von sich aus dafür die Initiative und übernimmt Verantwortung, wodurch eine von außen kommende Kontrolle unnötig wird und der Mensch dadurch wieder einen Antrieb für seine Arbeit sieht (Staehle 1999, S. 192). Geht die Führungskraft von diesem Menschenbild aus, kann auf beiden Seiten viel mehr Neues und mehr Zufriedenheit entstehen.

Jeder in leitender Position muss sich darüber klar sein, zu welchen Techniken er persönlich neigt und mit welchen Methoden er seine Untergegebenen positiv beeinflussen kann, damit das Handeln aller Beteiligten dem Unternehmenszweck dient. Die oben genannten Theorien und Techniken sind nur eine Auswahl aus einem umfangreichen Repertoire.

Der Führungsstil gibt vor, inwiefern der Mitarbeiter Möglichkeiten hat, sich selbst weiterzuentwickeln und seine vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen. Er ist ein wesentlicher Faktor im Prozess der Dienstleistungsentwicklung, wie auch das Marketing, was das nächste Kapitel zeigen soll.

²³ Siehe Qualifizierungsmaßnahmen und MBWA.

²⁴ Siehe Maslows Bedürfnistheorie.

3. Marketing²⁵ in Bibliotheken

Zunächst muss der Begriff Marketing allgemein definiert werden, um ihn dann bibliotheksspezifisch betrachten zu können. Ein Problem besteht darin, dass es keine einheitliche Definition gibt. Trotzdem soll versucht werden, eine in sich stimmige Konzeption darzulegen. Auf Details bzw. tiefergehende Erkenntnisse muss aufgrund des Umfangs und des Themas verzichtet werden.

Marketing bedeutet, dass man alle Unternehmensaktivitäten hinsichtlich Planung, Koordination und Kontrolle auf die vorhandenen und auch neue Märkte hin ausrichtet (Controlling 1998, S. 15). Das heißt, nicht nur die bestehenden Kundenbedürfnisse sollen befriedigt werden, sondern auch noch nicht vorhandene, die man mit Hilfe von marktbeeinflussenden Instrumenten schafft. Es handelt sich dabei um „... ein marktorientiertes Führungskonzept, das auf jegliche Austauschprozesse angewandt werden kann... auch auf öffentliche oder soziale Einrichtungen“ (Controlling 1998, S. 14f). Unternehmensziele werden dadurch erreicht, indem man sich stets an den Kundenbedürfnissen orientiert. Dienstleistungen und Arbeitspraxis werden an den verschiedenartigsten Ansprüchen ausgerichtet (Umlauf 1999a, S. 21).

Ein weiteres Merkmal besteht in der Gestaltung von Marktbeziehungen zu Kunden, Entscheidungsträgern oder der allgemeinen Öffentlichkeit. Alles unter der Voraussetzung, dass Wettbewerb herrscht, d. h., dass die Beteiligten bei der Entscheidung, etwas in Anspruch zu nehmen bzw. zu kaufen, Alternativen haben. Bei öffentlichen Einrichtungen besteht die Besonderheit, dass eine wichtige Zielgruppe der Organisationsträger ist (Jansen 1999, S. 9). Folglich besteht die Aufgabe des Marketings darin, diese Wettbewerbsvorteile zu finden, auf- und auszubauen, zu verteidigen und zu kommunizieren (Controlling 1999a, S. 9), sodass das Unternehmen und die Zielgruppe einen Vorteil davon haben. Dafür stehen verschiedene Instrumente und Methoden zur Verfügung (siehe unten, S. 29ff). Die Funktion des Marketings ist Teil der operativen Unternehmensstrategie (konkrete Ziele und Umsetzungsmaßnahmen), die der allgemeinen Strategie (langfristige Ziele) untergeordnet ist und für deren Durchführung zuständig ist²⁶.

²⁵ Genauer: Dienstleistungsmarketing, was durch die Eigenschaften einer Dienstleistung (siehe oben, S. 9) Unterschiede zum Konsum- und Investitionsgütermarketing aufweist.

²⁶ Weitere Funktionen der operativen Strategien sind z. B. Controlling und Finanzen.

Die Frage nach dem Warum eines Marketings für Bibliotheken ist bereits in der Einleitung beantwortet. Durch die Veränderung eines verkaufsorientierten zu einem kundenorientierten Markt hat Marketing die Aufgabe, mit seinen Instrumenten Dienstleistungen optimal auf die Zielgruppen abzustimmen und sich vor den Zielgruppen (Kunden, Unterhaltsträger und allgemeine Öffentlichkeit) positiv zu präsentieren. Die damit erreichte Kundenzufriedenheit, der effiziente Mitteleinsatz und die Marktpositionierung stehen dabei im Mittelpunkt, um die Institution und ihre Tätigkeiten vor den Unterhaltsträgern und der Öffentlichkeit zu rechtfertigen und an die immer schwerer zu bekommenden Mittel zu gelangen. Bei der Einführung neuer Dienstleistungen sind diese Mittel, die durch Wettbewerbsvorteile beschafft werden, nicht selten die Bedingung für deren Realisierung. Würde man diese Rahmenbedingungen ignorieren, würde über kurz oder lang die Institution Bibliothek ihre Attraktivität verlieren und Kunde sowie Unterhaltsträger ihre Unterstützung versagen.

Die weitere Vorgehensweise bei der Anwendung der einzelnen Marketinginstrumente ist für die Realisierung von Dienstleistungen in Bibliotheken entscheidend, da sie den Bedürfnissen des Marktes/der Kunden entgegenkommen und somit Unternehmensziele erreicht werden sollen.

3.1. Das Marketingkonzept

Ist eine Marketingstrategie im Unternehmen implementiert, so läuft diese in einem sich ständig wiederholenden Zyklus ab. Dies zeigt auch, dass es keinen Stillstand geben darf, da sich die Bedingungen ständig ändern.

Am Anfang steht die Marketinganalyse, um die Marktposition der Bibliothek festzustellen. Je nach Größe und Etat der Bibliothek kann diese Analyse von einem professionellen Marktforschungsinstitut durchgeführt werden. Herauszufinden sind interne und externe Umweltinformationen:

- Informationen über die Zielgruppen, wie statistische Daten, ihre Bedürfnisse und ihr Verhalten, die in einem Kundenprofil festzuhalten sind und Aufschluss über qualitative und quantitative Nachfrage geben sollen

- Informationen über das Branchenumfeld in einer Wettbewerbsanalyse untersuchen, wie sieht es mit Konkurrenzunternehmen aus, welche Merkmale haben diese und schließlich
- wie sieht der IST-Zustand der eigenen Institution, hinsichtlich Effizienz, Effektivität und Kundenzufriedenheit, aus²⁷

In einem nächsten Schritt sollen Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen (Kundenverhalten, Marktentwicklung oder Konkurrenzverhalten) gemacht werden, die zeigen sollen, welche Chancen und Risiken diese für die Bibliothek bedeuten.

Die Strategiefindung bestimmt das weitere Vorgehen. Zunächst auf der Ebene der strategischen Unternehmensplanung, in der die langfristigen Unternehmensziele – Zweck und Mission – des Unternehmens festgelegt sind. Je nach den Aufgaben und Zielen, der Organisationskultur und der Unternehmensphilosophie werden dann in der strategischen Marketingplanung konkrete Marketingziele bestimmt, wie die Zielgruppe, in welches Marktsegment man eintreten will oder allgemein, wie man die Markteinführung gestalten will (Jansen 1999, S. 8). Übergeordnete Ziele im Dienstleistungsbereich sind z. B. ökonomische Ziele (Gewinn), psychologische Ziele (Kundenbindung und -zufriedenheit), Marktstellungsziele (Marktanteil) oder soziale Ziele (Mitarbeiterzufriedenheit) (Meffert 2003, S. 187), die in den Marketingzielen berücksichtigt werden.

Bei der operativen Marketingplanung geht es um die Umsetzung der Ziele. Herauszufinden sind die Instrumente und Maßnahmen, die am besten dafür geeignet sind, die Zielvorgaben zu erfüllen. Ein Leitbild kann dazu dienen, übergeordnete Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, weil sie bei Überlegungen als Wegweiser fungieren.

Erst jetzt erfolgt die tatsächliche Umsetzung der Planung. Gleichzeitig findet eine Kontrolle durch den Vergleich der IST- und SOLL-Werte, bezüglich der marktbezogenen und der Organisationsziele, statt, um gegebenenfalls eine Abänderung der Marketingstrategie einzuleiten und um die Gründe für eine Abweichung der Zielvorgaben zu suchen, damit entsprechend darauf reagiert werden kann. Diese Feststellungen aus der Analyse des Zielerreichungsgrades werden wieder in die am Anfang des Marketingzyklus stehende Umweltanalyse integriert. Ziele können auch mit Hilfe von Qualitätsstandards definiert werden, wie es beim Qualitätsmanagement der Fall ist. Diese Standards für

²⁷ Hilfsmittel dafür sind z. B. Stärken/Schwäche-Analyse, Auswertungen von Benutzerumfragen oder eine Portfolio-Analyse, aus denen weitere Handlungen abzuleiten sind.

Kundenorientierung werden durch qualitätssichernde Maßnahmen eingehalten. Nähere Einzelheiten sind in den DIN ISO Normen 9000ff erläutert²⁸.

Umlauf empfiehlt, dass man bei der praktischen Einführung nicht bei der Zieldefinition anfängt, da diese Diskussionen zu keinem brauchbaren Ergebnis führen (Umlauf 1997, S. 21). Er schlägt eine schrittweise Verbesserung von Servicebereichen vor, quasi ein Einsteigen in Teilbereiche, was automatisch eine Zielfindung mit sich bringen würde.

Ein wichtiges Analyseinstrument²⁹ aus dem Dienstleistungsmarketing ist z. B. die SWOT-Analyse (Meffert 2003, S.166f). Sie ist für bibliothekarische Dienstleistungen sehr gut anwendbar, weil die zu untersuchenden Elemente auch im Bibliotheksmanagement relevant sind.

SWOT steht für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken), die für die jeweilige Institution herausgefunden werden sollen. Es ist eine Kombination der Chancen-Risiken- und Stärke-Schwäche-Analyse³⁰, die durch eine Zusammenführung die Aspekte des Marktes und der internen Ressourcen darstellt.

Unter Stärken versteht man die Befähigung des Unternehmens, Chancen zu sehen, sie zu ihrem Vorteil zu nutzen und Gefahren des Marktes erfolgreich auszuweichen (Organisationspotentiale). Die Schwächeanalyse soll das Gegenteil herausfinden.

Als Chancen sind Möglichkeiten, die der Markt zu bieten hat, gemeint (Marktpotentiale). Die Risiken bestehen in der Entwicklung negativer Markteinflussfaktoren. Für eine Universitätsbibliothek könnte eine Analyse folgendermaßen aussehen:

²⁸ Trotz der großen Bedeutung für kundenorientierte Dienstleistungen, wird auf Qualitätsmanagement nicht näher eingegangen werden.

²⁹ Weitere wichtige strategische Analyseinstrumente sind die Lebenszyklus-, Wertketten- oder die Portfolio-Analyse.

³⁰ Neben internen Überlegungen dienen auch die Ergebnisse von Benutzerumfragen für die Analyse.

Stärken <ul style="list-style-type: none"> • UB und Rechenzentrum sind eine Institution, deshalb können Ressourcen besser genutzt werden und elektronische Dienstleistungen besser, schneller und kostengünstiger entwickelt werden 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • Starre Hierarchien, die einen effektiven Personaleinsatz nicht zulassen • Kameralistisches Haushaltsprinzip lässt keine effiziente Mittelvergabe zu
Chancen <ul style="list-style-type: none"> • Eine Benutzerumfrage ergibt, dass ein bestimmter Bedarf an einem Service vorhanden ist • Neueste technologische Entwicklungen eröffnen ein neues Marktsegment 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Konkurrenzanbieter, wie Internetdienste • Die Etatsituation wird sich verschlechtern

Abbildung 2 SWOT-Analyse

Analyseobjekt kann die ganze Institution oder nur Teil einer Dienstleistung sein. Die Kunst besteht darin, die Chancen und Risiken nicht nur zu erkennen, sondern auch erfolgreich darauf zu reagieren. Die Chancen sollen genutzt werden und den Risiken mit risikomindernden Maßnahmen entgegengewirkt werden. Der Sinn einer solchen Analyse ist darin zu sehen, dass Antworten auf die Fragen gefunden werden sollen, welche Marktaktivitäten die Institution ergreifen sollte.

Auch andere Marketinginstrumente haben diese Aufgabe. Beim Kritikmanagement, ob als System integriert oder eher zwanglos gehandhabt (z. B. durch regelmäßige Umfragen), setzt man sich mit der Zufriedenheit der Kunden auseinander und kann für Marketingentscheidungen als wichtige Informationsquelle herangezogen werden. Kunden werden angeregt, ihre Kritik, Meinungen usw. zu äußern, worauf diese ausgewertet und weitergeleitet werden, im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sogar publik gemacht werden können. Eine positive

Wirkung gegenüber den Nutzern kann nur dann erreicht werden, wenn auf negative Kritik oder Verbesserungsvorschläge auch eine Reaktion folgt, z. B. durch eine Behebung des Problems oder durch die Vermittlung von mehr Transparenz.

3.2. Marketing-Mix

Die erwähnten Instrumente, die zur Umsetzung der Marketingziele eingesetzt werden, sind Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik³¹. Diese müssen neben einer Zielgerichtetheit auch aufeinander abgestimmt sein, um ihren Zweck nicht zu verfehlen. Denn „[...] werden sie isoliert angegangen und durchgeführt, verpuffen die Energien [...] in Einzelaktionen, die oft auseinanderlaufen und kontraproduktiv sind“ (Internationales Netzwerk 1997a, S. 152). Zahlreiche Inhalte bzw. Maßnahmen überschneiden sich, was an einer fehlenden einheitlichen Theorie liegt³².

3.2.1. Produktpolitik

Unter **Produktpolitik** versteht man die Entwicklung und Bereitstellung von Produkten (Dienstleistungen), die von einer bestimmten Öffentlichkeit gewünscht oder gebraucht wird. Für Bibliotheken kann man diese Produkte in drei Kategorien einteilen:

- Medienbestände (physisch vorhandene, virtuelle aller Art): Spezialbestände, Zeitschriften, Datenbanken
- Räumlichkeiten (positive Atmosphäre): Leseplätze, Kopierer, EDV
- Vermittlung (Zielgruppe, Öffentlichkeit): Auskunft, Informationsdienste, Info-Blätter

Ohne konkrete Zielbestimmungen („Mission statements“) können Produkte nicht ernsthaft angeboten werden. Ziele können der Profilierung, Bedarfsdeckung oder Kundenbindung dienen, sie sind oftmals aus dem Leitbild abzuleiten. Das Anlegen von Nutzerprofilen ist nötig, da Themen- und Bedürfniskategorien festgehalten werden und eine Segmentierung des Publikums vorgenommen wird. Daraufhin wird ein Produktprogramm angeboten, das vom Publikum ange-

³¹ Vereinzelt wird in Publikationen auch die Personalpolitik als Marketinginstrument bezeichnet oder ein eigenes Personalmarketing eingesetzt, da Mitarbeiter im Zentrum der Leistungserbringung stehen. An dieser Stelle wird darauf verzichtet, da diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet ist.

³² Oft ergeben sich Zuordnungsprobleme der eingesetzten Instrumente. Ist der Auskunftsdienst Teil der Distributions-, Kommunikations- oder der Produktpolitik?

nommen werden soll. Es basiert also auf den Bedürfnissen der Nutzer, den Zielvorgaben und Rahmenbedingungen der Bibliothek.

Etablierte Produktmarken bieten dem Kunden eine leichtere Entscheidungshilfe, da sie bereits mit ihnen bekannt sind und Vertrauen in sie haben. Diese Etablierung ist jedoch im Konsumgütermarketing einfacher zu erreichen als im Dienstleistungsbereich, da es sich hierbei nicht um ein greifbares Produkt handelt. Deshalb sollte man eine Dienstleistung in der Vorstellung des Kunden als unverwechselbar präsentieren. Auch für Bibliotheken ist dieser Marketingaspekt nicht unwichtig. Es geht ja darum, neue Zielgruppen zu erreichen und sich vor Konkurrenzanbietern zu behaupten (siehe oben, S. 6ff).

Grundsätzlich sind die Produkte entweder Variationen von bereits vorhandenen Dienstleistungen oder es handelt sich um Innovationen³³, sie sollen auf jeden Fall marktorientiert sein, d. h. der gesicherten oder prognostizierten Nachfrage entsprechen³⁴.

Zur Produktpolitik kann außerdem eine Service-³⁵ und Beschwerdepolitik (oder auch Kritikmanagement) und gehören. Servicepolitik bedeutet, dass zu einer Kerndienstleistung eine Zusatzleistung angeboten wird, diese sozusagen ergänzt (z. B. der Push-Dienst des Volltextservers der UB Ulm).

Zusammenfassend beinhaltet die Produktpolitik „sämtliche Entscheidungen der Organisation der Gestaltung des Leistungsprogramms [...]“ (Jansen 1999, S. 8).

3.2.2. Preispolitik

Die **Preispolitik** spielt bei öffentlichen Einrichtungen, also Non-Profit-Organisationen, eine geringere Rolle als in der freien Wirtschaft. Die von der Bibliothek verlangten Gebühren³⁶ sollen ein für jeden Bürger optimales Preis-Leistungsverhältnis haben, um dem sozialen Auftrag gerecht zu werden. Zu hohe Gebühren führen zu einem Rückgang der Nutzungszahlen, was den Zie-

³³ Beispiel für eine innovative Dienstleistung ist die 24-Stunden-Bibliothek der UB Konstanz, für eine Variation der Tübinger Aufsatzdienst der UB Tübingen.

³⁴ Andernfalls erfolgt eine Produktelimination.

³⁵ Teilweise wird sie auch als strategisches, als eigenes Marketinginstrument oder als Teil der Distributions- oder Kommunikationspolitik gesehen (Umlauf 1997, S. 15).

³⁶ „Gebühren = Geldleistungen für eine individuell zurechenbare öffentlich-rechtliche Verwaltungsleistung“ (Umlauf 1997, S. 104).

len der Institution zuwiderlaufen und die durchschnittlichen Kosten pro Benutzer insgesamt erhöhen würde (Internationales Netzwerk 1997a, S. 142). Gebühren können in öffentlichen Einrichtungen mehrere Funktionen erfüllen. Sie können kostendeckend festgesetzt sein, was die Entstehungskosten anbelangt, sie können auch abschreckend wirken, wenn nicht genügend Ressourcen zur Erledigung zur Verfügung stehen, sie können als Einnahmequellen³⁷ dienen und somit die Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen bewirken oder nahezu unentgeltlich beansprucht werden. Entscheidungsträger der Preisfestlegung ist die Legislative³⁸, deshalb bleibt den Bibliotheken nur die Möglichkeit der Beeinflussung. Prinzipiell sind die Preis-Einflussfaktoren die Ziele der Institution, die entstehenden Kosten, die Nutzerstruktur mit ihrem spezifischen Nutzerverhalten und die Konkurrenzsituation³⁹.

3.2.3. Distributionspolitik

Die Verfügbarkeit der Dienstleistungen wird über die **Distributionspolitik** geregelt. Für Bibliotheken heißt das, dass die Produkte der oben genannten drei Kategorien, für den Nutzer optimal erreichbar sein sollten. Diese Zugänglichkeit betrifft zum einen den physischen Aspekt:

- Standortwahl, die vor allem bei Neubauten relevant ist, um ein passendes Umfeld und gute Verkehrsbedingungen zu haben
- Öffnungszeiten, die ein flexibles Arbeiten ermöglichen
- Zugang zu den Beständen, für komfortable und unumständliche Benutzungskonditionen
- Ansprechbarkeit für den Benutzer usw.

und zum anderen einen virtuellen⁴⁰:

- Online-Angebote (Online-Katalog, Datenbanken, Volltexte), die jederzeit den Zugang zu elektronischen Informationen und zu anderen elektroni-

³⁷ Wenn es der Haushaltsplan so vorsieht.

³⁸ Der Gemeinderat für Öffentliche Bibliotheken, der Landtag für die meisten Wissenschaftlichen Bibliotheken.

³⁹ Wenn es z. B. einen (kommerziellen) Dokumentlieferdienst gibt, der unter den gleichen Bedingungen, nur günstiger liefert. Dabei ist auch an eine Preisdifferenzierung für finanzschwache Benutzer zu denken.

⁴⁰ Zur Nutzung der Dienstleistung ist keine physische Präsenz nötig.

schen Dienstleistungen (Kontoverlängerung, virtueller Auskunftsdienst) ermöglichen

3.2.4. Kommunikationspolitik

Die **Kommunikationspolitik** beschäftigt sich mit folgenden Fragen⁴¹:

- Wer sind meine Zielgruppen?
 - Zielgruppenidentifikation und –analyse für optimale Erreichbarkeit
- Welche Inhalte und welches Image will man kommunizieren? Welche Schwerpunkte hat sich die Bibliothek gesetzt?
 - Kundenorientierung
 - Konkurrenzabgrenzung, Profilierungs-, Bekanntmachungs- oder Informationsstrategie
- Mit welchen Medien sollen die Inhalte wie dargestellt werden?
 - Große Events, Pressemitteilungen, Schulungen, persönlicher Kontakt oder Infoveranstaltungen, wie sog. Road-Shows (siehe unten, S. 33)
 - Lokale Print- und Rundfunkmedien, Broschüren, Plakate, Internet, überregionale Veröffentlichungen oder Kundenzeitschriften
- Wie kontrolliert man deren Wirkung?
 - Umfragen, persönlicher Kontakt und Controllingmaßnahmen⁴²

Die Kommunikationsstrategie soll die „spezifischen Dienstleistungs Kompetenzen dokumentieren“ und „das Fähigkeitspotential darstellen“ (Meffert 2003, S. 423). Die Nutzung der Dienstleistungen und das Ansehen soll dadurch erhöht werden.

Die Werbung um öffentliches Vertrauen spielt für Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung eine wichtige Rolle, da ihr Image oft mit negativen Eindrücken verbunden ist. Deshalb ist ein wichtiges kommunikationspolitisches Instrument die **Öffentlichkeitsarbeit** (Public Relations). Man versteht darunter:

⁴¹ Teilweise übernommen von Umlauf 1997, S. 106.

⁴² IST-Zustand gleich SOLL-Zustand?

„[...] umfassenden Informations- und Kommunikationsaustausch zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit einerseits (externe Öffentlichkeitsarbeit) und dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern andererseits (interne Öffentlichkeitsarbeit) [...] Aufgabe [...] ist es, ein positives Unternehmensimage zu erzeugen [...] Zentrales Ziel [...] muss also sein, unter Einbeziehung der Medien ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit aufzubauen.“
(Reichardt 1997, S. 13)

Neben dieser positiven Imageerzeugung, Organisation und Förderung eines Dialogs können als weitere Ziele die Kontaktpflege und die positive Einflussnahme auf die Meinung und das Engagement wichtiger Personen⁴³ genannt werden. Einzelmaßnahmen sind z. B. informierende Broschüren, Ausstellungen, Newsletter, Presseinformationen, WWW-Seiten-Betreuung, usw. Eine effektive PR-Aktion, die auch in Bibliotheken, vor allem Universitätsbibliotheken, immer mehr Anklang findet, sind Road-Shows, die auch zum Bereich des **Event-Marketings** gehören. Die Dienstleistung wird vor Publikum durchgeführt und das an „möglichst zentralen, vielfrequentierten Orten [...]“ (Sühl-Strohmenger 2000, S. 230f). Vorteile sind, dass die Experten anwesend sind, gefragt werden und auch nur zufällig Vorbeigehende die Präsentation beobachten können.

Verkaufsfördernde Maßnahmen (Sales Promotions) überschneiden sich ebenfalls mit PR-Aktionen oder Werbemaßnahmen. Beispiele sind:

- die Teilnahme an Messen und Ausstellungen, mit der man das Leistungsprogramm präsentieren kann, Information darüber und über die gesamte Organisation vermitteln kann und sich von der anwesenden Konkurrenz abheben kann
- die Veranstaltung von Preisausschreiben, durch die man sich mit der Institution und ihren Aktivitäten beschäftigt und somit eine Identifizierung stattfindet

Werbung dient allein der positiven Beeinflussung für absatzpolitische Zwecke, der Dienstleistungsnutzung.

Auch die **persönliche Kommunikation** ist ein wichtiger Faktor, um kommunikationspolitische Ziele zu erreichen. Der persönliche Kontakt zwischen Kunde und Institutionszugehörigen, z. B. in Auskunft- oder Beratungsgesprächen, beeinflusst nicht selten am stärksten die Einstellung des Benutzers zur Bibliothek. Eine Untersuchung der UB Magdeburg ergab, dass „[...] die Freundlich-

⁴³ Wie Nutzer, potentielle Nutzer, allgemeine Öffentlichkeit, Multiplikatoren und Trägerinstitution.

keit und Qualifizierung des Personals [...] bei den positiven Leistungen [...] am häufigsten genannt wurden“ und „[...] die Benutzung der Bibliothek von der Anwesenheit bibliothekarischen Fachpersonals abhängig ist [...] „ (Controlling 1998, S. 64). Deshalb sei hier noch einmal auf entsprechende Maßnahmen des Personalmanagements verwiesen, die hier ihre positive Wirkung zeigen. Auch die nachfolgenden Praxisbeispiele bestätigen die Wichtigkeit dieser Instrumente.

4. Praxisbeispiele

4.1. Recherche a là carte

Der Recherchedienst Recherche a là carte gehört organisatorisch zur Virtuellen Bibliothek der Stadtbücherei Stuttgart⁴⁴. Das Atelier Beruf-Karriere-Wirtschaft ist thematisch eng mit dem Service verbunden. Um eine serviceorientierte Umsetzung des Angebots zu garantieren, ist eine feste Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen sehr wichtig.

Der Service ist aufgeteilt in zwei Themenfelder. Zum einen gibt es die Wirtschaftsrecherchen mit dem Bewerbungspaket „Last minute“ und den Firmeninfos von deutschen und europäischen Firmen und zum andern die Artikelrecherchen nach Quellenangabe und nach Thema. Folgende Darstellung soll den Service verdeutlichen:

⁴⁴ <http://www.stuttgart.de/stadtbuecherei>

Recherche a là carte	
<i>Wirtschaftsrecherchen</i>	<i>Artikelrecherchen</i>
Bewerbungspaket „Last minute“ <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe Bewerber • Aktuelle Firmeninfos • Bewerbungsstrategien • Kosten: 10 € mit Bibliotheksausweis, 15 € ohne 	Recherche nach Quellenangabe <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe Studenten und sonstige Informationssuchende • Lieferung des bibliographisch bereits bekannten Artikels per Post oder Email • Kosten: 5 € mit Bibliotheksausweis, 6 € ohne, jeweils pro Artikel
Firmeninfos von deutschen und europäischen Firmen <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe Bewerber, Selbständige, kleine Firmen, Privatleute • Firmenprofile • Kosten: jeweils 5 € mit Bibliotheksausweis, 10 € ohne, plus Dokumentkosten 	Recherche nach Thema <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe Studenten und sonstige Informationssuchende • Artikel über aktuelle Themen des Zeitgeschehens • Kosten: 6 € mit Bibliotheksausweis, 7 € ohne, jeweils pro Artikel

Abbildung 3 „Recherche a là carte“

4.1.1. Lokale Rahmenbedingungen

Die Stadtbücherei Stuttgart ist eine Großstadtbibliothek, die ihren Schwerpunkt sowohl in der kulturellen als auch in der Informationsvermittlung sieht. Als inoffizielles Leitbild können die 16 Punkte der Bibliothek 21⁴⁵ gelten, in dem die zukünftigen Herausforderungen, Aufgaben und Grundsätze manifestiert werden. Unter diesen Punkten fallen Stichworte, wie:

- die Bibliothek 21 ist Basis für die Wissensgesellschaft der Zukunft
- den „Informationsoverload“ bewältigen
- lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen unterstützen
- Aufbau spezieller Informationsdienste für Stuttgart und Region
- sie ist Lotse in virtuellen Welten und integriert Bürgerinformationen

Der Rechercheservice ist in diese Kerngedanken eingebettet.

⁴⁵ Die Bibliothek 21 steht für das Konzept der neuen Stadtbücherei Stuttgart und dem damit zusammenhängenden geplanten Neubau.

Kennzeichnend für die Gestaltung der Arbeitsplätze ist, dass Mitarbeiter neben ihrem festen Arbeitsplatz eine gewisse Stundenzahl im Auskunftsdienst leisten. Um den Bezug zum Benutzer zu erhalten und zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein, die sich auf ständige Veränderungen beziehen. Alle Mitarbeiter können am städtischen Fortbildungsprogramm teilnehmen, außerdem werden einzelne Mitarbeiter je nach Bedarf und in Absprache mit dem unmittelbar Vorgesetzten weitergebildet. Recherche a là carte wird regelmäßig durch interne Präsentationen den Kollegen vorgeführt.

Eine besondere Organisationsform der Stadtbücherei sind die acht themen- und medienübergreifenden Lernateliers, die jeweils für ihren Themenschwerpunkt Medien anbieten, sich um Themenkomplexe und ihre Präsentation kümmern und spezielle Angebote dazu machen. So auch das Atelier Beruf-Karriere, das in Kooperation mit dem Team von "Recherche à la carte" Wirtschaftsrecherchen, als Angebotserweiterung anbietet.

Für alle Tätigkeitsbereiche und zukünftige Vorhaben hat die Stadtbücherei Jahreszielplanungen formuliert. Für Recherche a là carte ist die Evaluation der Kooperationen in Hinsicht auf Ressourcen und Leistbarkeit sowie eine Überprüfung auf eine Ausweitung des Dienstes auf weitere Themenbereiche vorgesehen.

Das Team, das den Rechercheservice Recherche a là carte initiierte, setzt sich aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammen. Das Internetteam besteht aus Mitarbeitern aus dem Lektorat, aus der EDV- sowie aus der technischen Abteilung. Sie sind neben der Verantwortlichkeit für die Internetseiten auch für den Bereich Onlineangebote zuständig. Das bedeutet, man hat die Aufgabe, neueste Entwicklungen auf dem Gebiet zu beobachten, um daraus Serviceangebote für die Stadtbücherei zu entwickeln.

An dieser Stelle ist es von Vorteil, dass die Teammitglieder einerseits aus unterschiedlichen Bereichen der bibliothekarischen Arbeit kommen und andererseits Kenntnisse aus dem Auskunftsdienst haben. Diese verschiedenen und zahlreichen Erfahrungen waren mitentscheidend für die Entwicklung des Dienstes.

4.1.2. Warum einen Wirtschaftsrechercheservice?

Mit dem Atelier Beruf-Karriere-Wirtschaft hat sich bereits ein Schwerpunkt des Themas Wirtschaft in der Stadtbücherei etabliert. Dies hatte für die Planung den angenehmen Nebeneffekt, dass schon eine feste Zielgruppe vorhanden war. Das erleichterte die Einführung und bedeutete eine Weiterentwicklung des Schwerpunkts Wirtschaft.

Ein weiterer Grund für die Annahme, dass eine solche Dienstleistung gebraucht wird, waren die vielen Anfragen von Bewerbern, die oft nur unzureichend befriedigt werden konnten. Entweder waren die benötigten Medien entliehen oder es herrschte großer Andrang am Auskunftsort, dass man keine Zeit für eine individuelle Beratung hatte. Der Hauptgrund war, dass Informationen, die der Bewerber braucht, meist sehr kurzfristig verlangt werden.

Das Ziel war also, eine Servicesteigerung zunächst für die Zielgruppe Bewerber zu erreichen. Man stellte also einen Dienst zur Verfügung, der eine individuelle Beratung ermöglicht, gleichzeitig erspart man damit dem Kunden, selbst zu recherchieren und stellt die vorhandenen Erfahrungen und Fähigkeiten zu Verfügung.

Hinzu kommt, dass die stark frequentierten Auskunftsorte entlastet werden und der Benutzer zufriedenstellender bedient werden kann.

Im Bereich Onlineangebote für Wirtschaftsinformationen hat sich in der Zeit, als die Überlegungen für den Service begannen, einiges getan. Beide großen deutschen Wirtschaftsdatenbankanbieter GBI und Genios boten jeweils über eine Weboberfläche, ohne teure Nutzungsverträge ihre Informationen an.

Im Unterschied zu professionellen Infobrokern war das Ziel der Informationsvermittlung keine Informationsanalyse, sondern den Zugang zu Informationen zu bieten und dabei neuartige Quellen zu nutzen. Ausdrückliches Ziel war es, dabei keine Konkurrenzsituation zu schaffen, sondern eine Lücke im Informationsangebot in der Region zu schließen.

Letztendlich war auch die Gewinnung von neuen Benutzern ein Zielgedanke, indem man nämlich die Tarife für Kunden ohne gültigen Leseausweis höher ansetzte.

4.1.3. Planung und Durchführung von Recherche a la carte

Das ausführende Team besteht aus vier Mitarbeiterinnen. Eine Bibliotheksassistentin mit der IHK-Zusatzausbildung zur Infobrokerin und eine Diplombibliothekarin aus dem Atelier Beruf-Karriere-Wirtschaft sowie zwei Diplombibliothekarinnen, die im EDV-Team und im Internetteam arbeiten.

Um die benötigten Medien immer zur festen Verfügung zu haben, wurde ein ausgegliederter aktueller Spezialbestand angeschafft, der von den beiden Kolleginnen aus dem Atelier Beruf-Karriere-Wirtschaft betreut und aktualisiert wird.

Die Vorgehensweise bei der Einführung erfolgte schrittweise. Zuerst wurden Probeaccounts bei den Datenbankanbietern beantragt, um einige Testrecherchen durchzuführen. Das erste Angebot beinhaltete das Bewerbungspaket sowie die Artikelrecherche Day by Day zu aktuellen Wirtschaftsthemen. Dann wurde das Bewerbungspaket ausgeweitet zu den oben aufgeführten Leistungen. Day by Day wurde ebenfalls ergänzt (siehe oben, S. 35) und jeweils umbenannt. Somit reagierte man auf die steigende Abneigung gegenüber Anglizismen, der die Kunden hinsichtlich der Serviceerwartungen verwirrte.

Jeder Kunde bekommt mit seinem Paket eine frankierte Feedbackkarte, auf der er seine Meinung und Vorschläge mitteilen kann. Eine Anregung dieser überwiegend positiven Rückmeldungen führte dazu, dass man ein Rechercheprotokoll zu jedem Auftrag hinzufügt, das die Unabhängigkeit der Stadtbücherei, die Ausgewogenheit der Quellen als auch die Seriosität der gefundenen Quellen belegt und dem Kunden die nötige Transparenz der Suche vermittelt. Ein klarer Dienstplan regelt, dass während der angegebenen Zeiten ein Teammitglied erreichbar ist. Dabei sind kurzfristige Änderungen untereinander kein Problem.

Die Größe des Teams ermöglicht es, den individuellen Informationsaufwand und –austausch so gering wie möglich zu halten. Der ständige Austausch untereinander über Erfahrungen und neue Entwicklungen ist eine Selbstverständlichkeit. Konflikte werden von vornherein vermieden, da darauf geachtet wird, Probleme sofort auszudiskutieren.

Die ständige Kommunikation schließt auch die zur Bibliotheksleitung mit ein, mit der konzeptionelle Weiterentwicklungen abgesprochen werden. Im übrigen

musste keine große Überzeugungsarbeit geleistet werden, da man den Nutzen für die Bibliothek und ihre Benutzer erkannte.

4.1.4. Marketing

In Kooperation mit dem AKI⁴⁶ in Stuttgart die Region nach Dienstleistungen dieser Art durchsucht, beispielsweise Infobroker, Infoservices oder auch öffentliche Anbieter. Ergebnis war, dass es kein Angebot mit vergleichbaren Zielen und Aufgaben gab. Wenn es dieses gegeben hätte, wäre der Service sicher nicht auf gleiche Weise angeboten worden.

Als Vorbild fungierte der Rechterservice der Stadtbibliothek Köln, der aber von allgemeinen Themen ausgeht und nicht auf ein Themengebiet spezialisiert ist. Man entschied sich für ein spezielles Thema, weil man es als schwieriger empfand, einen themenungebundenen Service zu bewerben als einen thematischen, da es sehr problematisch ist, den Benutzern eine konkrete Vorstellung davon vermitteln zu können.

Der direkte Kontakt zur Kölner Stadtbibliothek erlaubte es, dass eine Kollegin eine mehrtägige Hospitanz dort machen konnte, um die Arbeitsabläufe kennen zu lernen und sie für die eigene Institution mit ihren Rahmenbedingungen anzupassen. Wichtige Aspekte waren Auftragsannahme, das heißt, wie finde ich heraus, was der Kunde will, sowie die effektive Bearbeitung des Auftrags.

Um auf dem Laufenden im Bereich elektronischer Informationen zu bleiben, informiert man sich auf Messen, wie der Cominfo, oder mit einschlägigen Fachzeitschriften.

Die Kosten für den Service werden an den Kunden weitergegeben. Das heißt, er zahlt die für seine Anfrage zutreffenden Artikel und eine Grundpauschale, die je nach Nutzer bzw. Nicht-Nutzer der Stadtbücherei unterschiedlich hoch ist. Diese Pauschale sichert, dass keine Verluste mit dem Service eingefahren werden, weil es auch vorkommen kann, dass unbrauchbare Dokumente angefordert werden und sie stellt gleichzeitig ein symbolischer Ausgleich für die darauf verwendete Arbeitszeit dar.

Für die Verträge mit GBI und Genios fallen keine bis geringe Kosten an. Für die Beantwortung der Fragen stehen außerdem Informationsmittel⁴⁷ aus dem

⁴⁶ Siehe: <http://www.aki-stuttgart.de>

⁴⁷ CD-ROM-Datenbanken, wie die Firmendatenbank Hoppenstedt und das ABC der deutschen Wirtschaft

Sonderbestand des Ateliers Beruf-Karriere-Wirtschaft oder dem Spezialbestand zur Verfügung.

Für die permanente Erreichbarkeit gibt es neben dem Dienstplan das dazugehörige Handy, das die Mitarbeiterinnen an ihrem Arbeitsplatz dabei haben und durch das sie stets abrufbereit sind. Diese Kosten werden aus den laufenden Haushaltsmitteln gedeckt.

Neue Steuerungsinstrumente, wie dezentrale Ressourcenverantwortung, werden in der Stadtbibliothek nicht eingesetzt.

Die Erledigungsgarantie von 24 Stunden gewährleistet eine beinahe sofortige Verfügbarkeit für den Kunden.

Die Bekanntgabe des neuen Serviceangebots erfolgte auf einer eigens dafür organisierten Pressekonferenz, auf der alle wichtigen Pressevertreter aus der Region vertreten waren. Eine weitere großangelegte Werbemaßnahme, war eine Reportage im Stadtradio, die vor allem unter dem jungen Publikum eine große Reichweite erzielte. Natürlich befand sich auch auf der stark besuchten Homepage der Stadtbücherei eine Nachricht, dass es einen neuen Wirtschaftsrechercheservice gibt.

Durch die Berichte in der Fachpresse wurde der Service auch überregional bekannt. Nicht selten kommt es vor, dass andere Bibliotheken in ganz Deutschland ihre Benutzer auf den Dienst verweisen, wenn sie selbst nicht weiterhelfen können. So entstand ein wichtiger Kundenzweig, der nur durch Empfehlungen und Mundpropaganda darauf aufmerksam geworden ist.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Kommunikationspolitik war und ist die Öffentlichkeitsarbeit sowie die Präsenz auf Messen vom Arbeitsamt oder Berufsinformationszentrum. Das gleiche gilt für die Auftritte auf der Stuttgarter Buch- und Medienmeile oder dem Stuttgarter Kulturmarkt. Der Auftritt beschränkt sich dann nicht nur auf informative Gespräche mit Interessierten und Weitergabe von Broschüren. Es werden auch Recherchen vor Ort durchgeführt, wobei der Besucher der Bibliothekarin bei ihrer Arbeit über die Schultern schauen kann. Nach solchen Aktionen ist bisher immer eine Steigerung der Aufträge zu verzeichnen gewesen.

Der professionell gestaltete Flyer zur Dienstleistung wurde zugunsten eines Handzettels ersetzt, auf dem mehr Informationen Platz finden.

Mit der Stadtbücherei Sindelfingen wurde über persönliche Kontakte eine Abmachung getroffen, die es erlaubt, Werbung für den Dienst machen zu dürfen. D. h. Auslage der Handzettel sowie die Unterrichtung des Personals vor Ort.

4.1.5. Resümee

Recherche à la carte ist heute einer breiten und überregionalen Öffentlichkeit bekannt, auch die Nutzung nimmt zu.

Für die Durchsetzung dieser kundenorientierten Dienstleistung war letzten Endes wichtig, dass der Schwerpunkt Wirtschaft mit seiner Zielgruppe den Bewerbern, kleineren Firmen oder Selbständigen schon vorhanden war. Die Markteintrittsstrategie war daher weniger risikobelastet, da eine gewisse Etablierung in der Öffentlichkeit schon stattgefunden hat. Die Bedarfsprognose fiel ja bereits positiv aus, weil man gerade durch die vielen Anfragen auf die Idee gekommen ist.

Die Kooperationen mit dem AKI (Adressen der Informationsanbieter aus der Region), der Stadtbücherei Sindelfingen oder die kooperativen Verweise anderer Stadtbüchereien (kostenlose Werbung in zielgruppenerreichenden Institutionen) waren sehr hilfreich, weil Ressourcen von außen genutzt wurden, die man selbst so nicht einsetzen konnte.

Die konsequente Öffentlichkeitsarbeit und Werbung mit den dazugehörigen Infoveranstaltungen tragen ihr Weiteres dazu bei, den Dienst bekannt zu machen und zu nutzen. Die Herstellung von persönlichen Kontakten bei Messen oder Vorführungen erwies sich dabei als besonders erfolgreich.

Als letzten Grund für den Erfolg der Dienstleistung ist die personelle Qualifikation in Verbindung mit einer kundenorientierten Einstellung zu nennen. Die Nähe zum Benutzer wird nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern erfährt auch eine konkrete Umsetzung.

4.2. Der Tübinger Aufsatzdienst TAD

Den lokalen elektronischen Dokumentlieferdienst für die Wissenschaftler und Angestellten der Universität Tübingen gibt es seit April 2002.

Über das Tübinger Zeitschriftenverzeichnis (TZV) auf der Homepage der Universitätsbibliothek⁴⁸ sucht man die entsprechende Zeitschrift aus und übernimmt den Titel und die Signatur per Bestellknopf in ein Bestellformular. Das TZV enthält neben der Universität nahezu alle Zeitschriftenabonnements wis-

⁴⁸ <http://www.ub.uni-tuebingen.de>

senschaftlicher und kultureller Institutionen in Tübingen. Es sind nur die Zeitschriften mit einem Bestellbutton versehen, die in der zentralen UB oder einer ihrer beiden Zweigstellen⁴⁹ vorhanden sind. Die Tatsache, dass es sich bei der Universität Tübingen um ein zweischichtiges Literaturversorgungssystem handelt, kommt hier in äußerst negativer Weise für die Nutzer zum Tragen. Wenn man über die zweite Möglichkeit, die theologische Aufsatzdatenbank Index Theologicus, einsteigt, werden sogar die gesamten Aufsatzdaten in das Formular kopiert.

Nach spätestens drei Arbeitstagen ist der Auftrag erledigt. Entweder wird per Email oder ftp-Download geliefert.

4.2.1. Lokale Rahmenbedingungen der UB Tübingen

Das Bibliothekssystem der Universität Tübingen ist in seiner äußeren und inneren Erscheinungsform zweischichtig. Das heißt, die vielen Institutsbibliotheken arbeiten organisatorisch und inhaltlich unabhängig von der UB. Kooperation findet in sehr bescheidenem Umfang statt⁵⁰. Grundsätzlich besteht keine Zusammenarbeit in Sachen Erwerbungsabsprache oder Personaleinsatz. So kommt es auch, dass nur Zeitschriften aus der zentralen UB für den TAD genutzt werden können, da vor Ort in den Institutsbibliotheken weder Scanner noch die dazugehörige Software noch das erforderliche Personal vorhanden ist.

Seit 1995 wird der Dokumentlieferdienst SSG-S angeboten, dessen Einführung von Fördermitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziert wurde.

1999 folgte dann der zweite kostenpflichtige Dokumentlieferdienst SUBITO⁵¹, der mit eigenen Mitteln eingeführt wurde.

Ein ausformuliertes Leitbild für die UB existiert nicht. Dennoch ist den Mitarbeitern bewusst, dass Benutzerorientierung im Zentrum aller Überlegungen steht und die Zufriedenheit mit dem Service Priorität hat.

⁴⁹ Die sogenannte Waschhalle (Zeitschriftenmagazin) und die Bereichsbibliothek für Naturwissenschaften (Morgenstelle).

⁵⁰ Beispielsweise wird das Sondersammelgebiet Kriminologie und Kriminalistik von der UB und dem Institut für Kriminologie gemeinsam betreut.

⁵¹ Initiative des Bundes und der Länder zur Beschleunigung der Literaturversorgung (<http://www.subito-doc.de/>).

Für das Personal wird jedes Jahr zu allen Bereichen ein Fort- und Weiterbildungsprogramm ausgearbeitet, für dessen Angebote man sich freiwillig entscheiden kann.

Auch an der UB Tübingen wird der Auskunftsdienst von allen Mitarbeitern getragen. Neben dem Stammpersonal, das für die Organisation zuständig ist, werden auch Bibliothekare aus anderen Abteilungen eingeteilt, was eine abwechslungsreiche Arbeitsplatzgestaltung bedeutet. Die Mitarbeiter des Infoteamteams werden vom Stammpersonal intern geschult.

4.2.2. Warum einen lokalen Aufsatzdienst für die Universität Tübingen?

Das Hauptmotiv ist die Erweiterung des Dienstleistungsspektrums im Sinne des Benutzers, hier Wissenschaftler und Mitarbeiter der Universität. Und somit dem strategischen Ziel, die eigene Position gegenüber der Universität zu stärken. Die beiden Dokumentlieferdienste SSG-S und SUBITO dienen vor allem der Präsentation vor der allgemeinen Öffentlichkeit. Der TAD soll dies in erster Linie nach innen tun. Gleichzeitig existiert auch unter den Hochschulen des Landes Baden-Württemberg ein Wettbewerb, dabei ist das Vorhandensein eines lokalen Dokumentlieferdienstes ein Pluspunkt.

Die Zuweisung eines Globalhaushalts macht es erforderlich, sich und seine Tätigkeiten zu rechtfertigen und sich so darzustellen, dass man als wichtiger Partner angesehen wird. Bedingt durch die allgemeinen Sparmaßnahmen wird der interne Konkurrenzdruck immer größer.

Der Service ist kostenlos, erspart Zeit, Wege, Umständlichkeiten, wie das Ausfüllen von Formularen und Kopiertätigkeiten und er ist zuverlässig. Er soll grundsätzlich einer effektiven und effizienten Forschung und Lehre an der Universität dienen.

Der Service verursacht nur wenig Kosten, ist im Vergleich dazu aber höchst effektiv und nutzt die ohnehin schon vorhandenen Ressourcen (Technik, Personal, Bestand).

Die Universitätsleitung soll dies erkennen und der UB dafür entsprechende Mittel zur Verfügung stellen, um diesen und andere Dienste immer weiter zu

verbessern und auszuweiten. Es wäre nämlich vorstellbar, den Service auch für Studenten anzubieten, aber das ist mit den derzeitigen Mitteln nicht realisierbar.

Die Lösung der Dienstleistung sollte so unkompliziert wie möglich sein. Für die Benutzer, damit sie einen Vorteil für sich darin sehen und den Dienst regelmäßig nutzen und für die internen Arbeitsabläufe der Bibliotheksmitarbeiter, um eine schnelle Erledigung garantieren zu können.

Alle diese genannten Punkte tragen zu einer optimalen Informationsversorgung und damit zu hochschulpolitischen Vorteilen innerhalb der Universität bei. Diese kann man nur unter der Voraussetzung ausnutzen, dass der Dienst auch funktioniert.

4.2.3. Planung und Durchführung des TAD

Das Aufgreifen der Dienstleistung resultierte aus einer allgemeinen Initiative. Zum ersten Mal kam die Idee Anfang der 90er Jahre auf einer Fortbildung, die sich mit dem Thema befasste. Schnell kam man zu dem Entschluss, einen lokalen Dokumentlieferdienst, hier für die Wissenschaftler und Angestellten der Universität, erst einzuführen, wenn SSG-S und SUBITO ohne Probleme funktionieren und das Mehr an Arbeit geleistet werden kann. Die Zufriedenheit der Nutzer stand im Mittelpunkt. Denn die sichere Erledigung der Bestellungen zu garantieren, war die Voraussetzung für die Etablierung des TAD.

Dieses schrittweise Vorgehen hatte auch den Vorteil, dass man keine Software neu entwickeln oder teuer erwerben musste. Man ergriff nämlich die Gelegenheit, aus der SUBITO-Software DOD ein Derivat zu programmieren, das den lokalen Bedingungen Rechnung trug. Die technischen Ressourcen, wie Scanner, waren bereits vorhanden, so dass auch hier keine weiteren Kosten anfielen. Nichtsdestoweniger entstehen laufende Kosten für Wartungsarbeiten und Personalkosten für studentische Hilfskräfte und das Stammpersonal.

Der Entwicklungsprozess war in die tägliche Arbeit miteingebunden. Es standen auch keine Extra-Mittel zur Verfügung. Natürlich entstanden Entwicklungskosten vor allem im Bereich Personal, z. B. für die Programmierarbeit, die einige Zeit in Anspruch nahm. Neben einer Informatikerin waren außerdem drei Diplombibliothekare aus den Abteilungen Fernleihe und Elektronische

Dienstleistungen und der Leiter der Abteilung Dokumentlieferung und Vertrieb, der auch die Gesamtleitung für den TAD inne hat, an der Entwicklung beteiligt. In dieser Gruppe fanden Diskussionen über die Gestaltung der organisatorischen und distributiven Bedingungen statt.

Über die Zielfindung gab es im Team keine Widersprüche, da Einigkeit darüber herrschte, dass die Profilierung vor der Universität und damit positiven Einfluss auf die Mittelverteilung zu haben, übergeordnetes Ziel ist.

Die Entscheidungsfindung zielt auf die Findung von Konsens und Absprachen untereinander ab. D. h. die Leitung achtet auf die Vermeidung von Konflikten und hält bei wichtigen Schritten stets Absprache mit allen Beteiligten, wie z. B. bei der Fragebogenentwicklung oder dem Verfassen von Texten.

Es werden Zeitschriftenaufsätze geliefert, die an den drei benannten Standorten vorhanden sind. Um so effektiv und schnell wie möglich zu arbeiten, befinden sich an allen Standorten Scanner, von denen man die Dokumente direkt an den Arbeitsplatz senden bzw. verfügbar machen kann. Hierfür ist ein bestimmter Platzbedarf für die technischen Geräte und Kopiertätigkeiten zu berücksichtigen.

Um den Arbeitsanfall auch garantiert bewältigen zu können, bekommt man ab der 50. Bestellung eine Nachricht, dass man es bitte kurze Zeit später noch einmal probieren solle, da die Kapazitäten zur Zeit ausgelastet sind.

Bei Aufträgen ab 50 Seiten bekommt der Besteller eine Nachricht, dass er den Band am besten ausleihen soll, da der Arbeit sonst nicht nachzukommen ist.

Für die praktische Arbeit wird pro Standort eine studentische Hilfskraft eingesetzt. Anforderungen, die an diese gestellt werden, sind neben einem technischen Grundverständnis auch Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit im eigenverantwortlichen Handeln und soziale Kompetenz im Umgang mit dem Nutzer. Es werden dafür ausführliche Einstellungsgespräche geführt, in denen diese Fähigkeiten sowie ein längerfristiges Engagement festgestellt werden sollen.

Mehrere Bibliotheksbereiche sind von dem Dienst berührt. Die Fernleihe nimmt die Bestellungen an und leitet sie entsprechend weiter. Die Magazinmitarbeiter beschaffen den Band, übergeben ihn der Leihstelle, wo die Hilfskräfte ihn zum Scannen abholen. In seiner Gesamtheit betrachtet ist neben der Benutzungsabteilung auch die Abteilung Elektronische Dienstleistungen, die sich um technische Betreuung kümmert, zuständig.

Da der reibungslose Ablauf der Dienstleistung von so vielen Beteiligten abhängt, ist hier kommunikative Kompetenz sehr gefragt.

4.2.4. Marketing

Konkretes Vorbild war der lokale elektronische Aufsatzlieferdienst LEA der UB Karlsruhe. Dessen Software basiert aber auf einer Eigenprogrammierung, was man als zu großen und unnötigen Aufwand für Tübingen empfand. Es gab keinen Grund, warum man nicht schon vorhandene Software, die den definierten Anforderungen gleichwohl entsprach, mit weit geringerem Aufwand umprogrammieren sollte.

Die Nachfrage für einen solchen kostenlosen Service wurde als hoch eingeschätzt. Man sah ja während der täglichen Arbeit, wie kostenpflichtige Bestellungen zunahmen.

Erreichbar ist der Lieferdienst über das Internet bzw. per Emailcheck. Trotzdem behält man sich vor, auch andere Nutzer individuell zuzulassen. Z. B. für Mitarbeiter des örtlichen Max-Planck-Instituts oder ähnliche Einrichtungen. Womit man sich schon in der Öffentlichkeitsarbeit befindet, da es zum Imagegewinn der UB beiträgt, sich sowohl nach innen als auch nach außen serviceorientiert präsentiert.

Die Bekanntmachung des neuen Dienstleistungsangebots erfolgte in mehreren Maßnahmen:

- Email an alle Universitätsangehörige (außer Studenten)
- Artikel in der Hauszeitschrift UB-Info und den Tübinger Universitätsnachrichten
- Auf der UB-Homepage als aktuelle Neuigkeit
- Vorstellung auf der zweimal jährlich stattfindenden Institutsbesprechung, auf der alle Bibliotheksmitarbeiter der Institute anwesend sind und die somit entscheidende Multiplikatoren für den TAD sind

Nach ca. einem halben Jahr wurde ein Fragebogen für die Benutzer entwickelt, um die Zufriedenheit mit der angebotenen Leistung herauszufinden. Durch entsprechende Programmierung bekam jeder Besteller diesen einmalig mit seiner Bestellantwort mitgeschickt. Die Resonanz war eindeutig positiv, Mängel wurden lediglich an der zu geringen Zahl der aufzugebenden Bestellungen festgestellt.

Die Serviceorientierung als Teil der Öffentlichkeitsarbeit ist auch in dem großen Stellenwert der schnellen Erledigung zu sehen. Es wird zwar eine Erledigungsdauer von drei Tagen angegeben, doch in der Regel ist der bestellte

Aufsatz spätestens am nächsten Tag am Arbeitsplatz. Der Kunde wird unverzüglich informiert, falls die Lieferung, beispielsweise weil der Band verliehen ist, nicht möglich ist.

4.2.5. Resümee

Der TAD wird heute an der UB Tübingen in sehr hohem Maße von den Universitätsangestellten und Wissenschaftlern genutzt. Als negativ ist aber immer noch die fehlende interne Kooperation mit den Instituten zu werten, da dadurch eine weit geringere Zahl von Zeitschriften geliefert werden kann. Eine Bündelung der Zeitschriftenabos in der UB könnte hier Abhilfe schaffen.

Im nachhinein stellte sich die schon im Voraus geplante Einführungsstrategie als großer Erfolgsfaktor heraus. Erst nach einem reibungslosen Funktionieren der anderen Dokumentlieferdienste sollte der TAD zum Einsatz kommen.

Auch die Nutzung von Synergieeffekten, wie Software oder Arbeitsabläufe, waren von Vorteil, da die Planungszeit dadurch kürzer war.

Die Zuverlässigkeit des Service garantierte eine positive Resonanz bei den Nutzern. Das Ziel, sich vor den Entscheidungsträgern der Universität zu profilieren, ist also erreicht worden. Der Dienst wird gebraucht und erfährt großen Zuspruch, was die Nutzungszahlen und Umfrage belegen. Er sollte daher ausgebaut werden. Dazu müsste zusätzliches Personal bereitgestellt werden. Die Nutzung von Synergieeffekten, die Infrastrukturen waren bereits vorhanden, trug wesentlich zum Erfolg der Dienstleistung bei.

Dass man die Nutzergruppe von vornherein einschränkte, war ebenfalls von großem Nutzen. Andernfalls wäre keine positive Bilanz, aufgrund des enormen Arbeitsaufwandes, zustande gekommen. Dieser war nur mit einem eingespielten Team zu bewältigen, das trotz Bestellzunahmen in anderen Bereichen (Fernleihe und SUBITO) die Aufträge immer schnell erledigt und dem Benutzer gegenüber hilfsbereit zur Seite steht. Darauf wird großen Wert gelegt.

Der Dienstleistung förderlich war letzten Endes auch eine Testphase vor der Bekanntgabe. Erst nach der Sicherstellung für einen fehlerfreien Ablauf der Technik und der Bearbeitungsschritte konnte man den Service einführen.

4.3. Die 24-Stunden-Bibliothek der Universität Konstanz

Die Öffnungszeiten der UB Konstanz⁵² sind wohl in keiner anderen Bibliothek Deutschlands und auch in weiten Teilen im Ausland anzutreffen. Die Bibliothek öffnet montags um 8 Uhr, schließt erst wieder freitags um 23 Uhr, samstags ist sie von 8-23 Uhr geöffnet, an Sonn- und Feiertagen⁵³ ebenso.

4.3.1. Lokale Rahmenbedingungen der UB Konstanz

Das einschichtige Bibliothekssystem wurde 1964 gegründet. Daher gibt es für die Universität nur eine Bibliothek bzw. befindet sich der für die Naturwissenschaften zuständige Bereich in einem externen Gebäude in nächster Nachbarschaft. Im Jahr 2003 wurde ein Erweiterungsbau der UB eingeweiht.

Die UB ist bekannt für die erfolgreiche Einführung von innovativen Dienstleistungen und stets darauf bedacht, einen Wettbewerbsvorteil für den Universitätsstandort Konstanz zu erreichen. Imagegewinn durch Serviceverbesserung und konsequente Kundenorientierung dienen nicht nur der Präsentation nach außen, sondern auch nach innen. Die Zusammenarbeit zwischen Universitätsleitung und Bibliothek ist sehr kooperativ, da jedem bewusst ist, auf welche Weise man voneinander abhängig ist, sodass die Bibliothek für entsprechende Vorhaben auch sachliche Entscheidungen erwarten kann.

Im Leitbild der UB Konstanz (Leitbild 2003) sind die Grundsätze festgehalten.

Aufgaben:

- Benutzer stehen im Mittelpunkt der Handlung
- Unterstützung der Universitätsangehörigen bei Forschung, Lehre und Studium und der Bewohner der Region bei ihrem wissenschaftlichem Literaturbedarf
- Die UB ist Teil des kulturellen Lebens der Region

Dienstleistungen:

- Ständige Optimierung der Benutzerbedürfnisse

⁵² <http://www.ub.uni-konstanz.de>

⁵³ Ausnahmen: Ostersonntag, Pfingstmontag, Heiligabend und Neujahr.

- Innovation und die Initiative ergreifen gehören zu den wichtigsten Eigenschaften der Bibliothek
- Die Erreichung eines hohen Qualitätsniveaus hat oberste Priorität und Maßnahmen zur Sicherung sollen dies garantieren

und des Personalmanagements:

- Selbstverantwortliches Handeln
- Kooperation auch über die Organisationsstrukturen hinweg
- Ständige Weiterbildung und Förderung im Sinne von Qualitätssicherung und der Erreichung von Betriebszielen
- Schnelles Handeln, wenn es um Verbesserungen geht
- Kostenbewusster Einsatz der Ressourcen

Die UB hat erkannt, dass die Voraussetzung für erfolgreiche Serviceangebote und Kundenorientierung, auch eine Mitarbeiterorientierung bedeutet. Daher wird durch (freiwillige) Arbeitsplatzrotationen für die Mitarbeiter der optimale Arbeitsplatz gefunden. Neben dem Kennen lernen eines breiten Aufgaben- und Tätigkeitsspektrums sollen die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter gefördert und zum Einsatz gebracht werden. Dies gewährleistet ein Schulungskonzept für das Personal, das zum Teil aus Pflicht und zum Teil aus freiwilligen Weiterbildungsangeboten besteht.

Außerdem soll damit gewährleistet werden, dass Veränderungen im Bewusstsein der Institution und ihren Mitarbeitern verankert werden und diese als etwas „Normales“ in die tägliche Arbeit einfließen.

Diese kooperative Führung hat zum anderen auch das Ziel, die Eigenverantwortung zu stärken, und zwar nicht nur an den Stellen, wo Leitungstätigkeiten ausgeübt werden, sondern auch da, wo die tatsächliche Arbeit geleistet wird. Entscheidungen werden nicht einseitig, sondern mit Hilfe von Kompromissen getroffen, die Kollisionen vermeiden sollen.

Alle diese Merkmale führten dazu, dass die vorgestellte Dienstleistung einen so breiten Zuspruch und Unterstützung erfahren hat. Bei Gesprächen, in denen die gesamte Belegschaft über die Erweiterung der Öffnungszeiten diskutierte – ohne die Anwesenheit der Bibliotheksleitung – war keine Stimme dagegen. Es wurde vereinzelt sogar vorgeschlagen, selbst den Dienst vom Wachpersonal zu übernehmen.

4.3.2. Warum eine Ausweitung der Öffnungszeiten?

Während eines Besuchs von Ministerpräsident Erwin Teufel bei der UB Konstanz, erwähnte dieser in einer Rede, wie fortschrittlich die Öffnungszeiten von Bibliotheken in den USA sind. Diesen Gedanken griff der leitende Bibliotheksleiter Dr. Klaus Franken auf und ließ ihn nicht mehr los. Trotz zwei aktuellen Umfragen, aus denen eindeutig hervorgeht, dass die derzeitigen Öffnungszeiten⁵⁴ völlig ausreichen und keinerlei Verbesserungsbedarf besteht (Kohl 1999 und Kreuter 2000), setzte er sich für das Projekt 24-Stunden-Öffnung vehement ein. Als Grund für diese Hinwegsetzung über die Benutzerwünsche kann man die Orientierung am Machbaren bei Benutzerumfragen nennen. Die 24-Stunden-Bibliothek galt bis dahin als nicht durchführbar. Überlegungen zur Organisation führten allerdings dazu, dass es doch machbar ist und das nicht einmal mit großem Aufwand und viel Mitteln.

Dass an dieser Dienstleistung politisches Interesse besteht, war schnell klar. Man versprach sich davon einen Imagegewinn für die UB und vor allem für die Universität, die optimale Bedingungen für die Forschung und Lehre und eine Serviceverbesserung im Sinne von Kundenorientierung bieten will, da die Nutzer am Anfang und Ende aller Überlegungen stehen.

Der Standortvorteil UB für die Universität wurde auch dadurch bestärkt, dass man annahm, auch Wissenschaftler anderer Universitäten würden die neuen Öffnungszeiten nutzen, was sich später auch bewahrheitete⁵⁵.

4.3.3. Planung und Durchführung der 24-Stunden-Bibliothek

Die Projektgruppe bestand aus dem Leiter Dr. Franken, dem Leiter der Benutzungsabteilung sowie dem Leiter der Ortsleihe, die sich mit den Details beschäftigten und je nach Art der Überlegung andere Gremien punktuell, wie Personalrat, Hausdienst usw. hinzuzogen.

⁵⁴ Montag-Freitag jeweils 8 bis 23 Uhr, Samstag 9 bis 23 Uhr, Sonn- und Feiertag geschlossen.

⁵⁵ Nicht nur deutsche, auch Wissenschaftler aus der Schweiz und Österreich nehmen die erweiterten Öffnungszeiten in Anspruch.

Z. B. wurde mit dem Studentenwerk kooperiert, das für die Essens- und Getränkeversorgung zuständig ist⁵⁶. Es wurde eine Abmachung getroffen, dass genügend Snack- und Getränkeautomaten aufgestellt werden sollen, für die natürlich erst die technischen Anschlüsse gelegt werden müssen. Also ist auch der technische Dienst des Hauses hinzugezogen worden.

Mit einer Wachfirma wurde vertraglich die Personalrekrutierung sowie Dienstplanaufstellung vereinbart, d. h. es wird kein Stammpersonal für die neue Dienstleistung eingesetzt. Dieses ist nur bis 21 Uhr 30 im Einsatz, bis 23 Uhr sind studentische Hilfskräfte für die Ausleihe zuständig. Nach 23 Uhr sowie sonntags findet zunächst keine Ausleihe statt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bestand darin, gute Verkehrsbedingungen bis spät in die Nacht zu haben. Deshalb wurde mit Taxi-Unternehmen und mit dem örtlichen Verkehrsbetrieb verhandelt, worauf die Busverbindung um eine Stunde verlängert wurde.

Auch Sicherheitsmaßnahmen spielten in der Planungsphase eine wichtige Rolle. Man rechnete damit, dass sich nachts in der UB, ohne Aufsichtspersonal auf 20 000 qm verteilt, nur wenige Leute aufhielten. Nach Diskussion mit allen Beteiligten entschied man sich für eine Aufstellung der Arbeitsplätze in Rufnähe des Aufsichtsplatzes des Wachpersonals, für tragbare Alarmgeräte sowie Videoüberwachung des Ein- und Ausgangsbereichs.

Die sieben Monate Vorplanungszeit, in denen die Rahmenbedingungen geklärt und durchgespielt wurden, endeten mit der ersten Testphase, die am 2. April 2001 begann. Vorher wurde sehr ausführlich geklärt, welche Öffnungszeiten am günstigsten sind, ob man sonntags öffnen soll bzw. kann? Wie und ob man eine Zugangskontrolle machen soll? Ab wie viel Besuchern lohnt sich der ganze Aufwand überhaupt? Alle diese Überlegungen führten dazu, dass man zwar gewisse Richtwerte und Festlegungen getroffen hat, trotzdem empfand man es am effektivsten, es einfach auszuprobieren, um zu sehen, was passiert. Natürlich immer mit der Option, die Bedingungen von einer Woche auf die nächste modifizieren zu können, im äußersten Fall auch ganz abubrechen, falls der nötige Zuspruch fehlt.

Von Montag 8 Uhr bis Freitag 23 Uhr ist die UB nun durchgehend geöffnet, an Sonn- und Feiertagen zunächst von 9 bis 20 Uhr. Der Wachdienst kontrolliert

⁵⁶ Auch eine Abmachung mit einem Pizzalieferanten, sollte für das leibliche Wohl der nächtlichen Besucher sorgen. Da aber Pizza-Lieferanten nicht rund um die Uhr liefern, kann dieser Service nur bis 24 Uhr in Anspruch genommen werden!

den Aus- und Eingang durch Ausweisvorlage und zählt die Personen, die das Gebäude betreten und verlassen.

Zehn Wochen danach wurde zwei Wochen lang eine Vollbefragung unter den Nachnutzern durchgeführt. Allerdings nicht von der UB selbst, sondern von einer studentischen Hilfskraft eines darauf spezialisierten Lehrstuhls. Die Ergebnisse brachten die Vorteile sowie Mängel für die Nachtbesucher zum Vorschein. Es wurde auch herausgefunden, dass die Anzahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter der einzelnen Fächer proportional zu den Besuchern in den Nachtstunden ist.

Die großen Vorteile sind die Ruhe zum Arbeiten und die Verfügbarkeit der Bestände, hier besonders die viel genutzten Präsenzbestände.

Als Mangel wurden vor allem die schlechten Verkehrsbedingungen, die fehlende Ausleihmöglichkeit und das fehlende Sicherheitsgefühl außerhalb der Bibliothek angegeben. Es wurde auch eine Erweiterung der Öffnungszeiten am Wochenende vorgeschlagen.

Der geringe Frauenanteil ist mit dem Mangel an Sicherheit auf dem Weg von der UB Nachhause zu erklären. Bisher wurde dafür noch keine Lösung gefunden.

Diese Ergebnisse führten dazu, dass in der zweiten Testphase die Öffnungszeiten an Sonn- und Feiertagen bis 23 Uhr verlängert wurden und Medien wenigstens zurückgegeben werden konnten.

Neben dieser Befragung gibt es auch eine ständige Möglichkeit, seine Wünsche in einem beim Wachpersonal ausgelegtem Wunschbuch zu äußern. An diese Einträge richten sich die Prioritäten der nächsten Maßnahmen zur Verbesserung des Service.

Seit April 2002 ist das Projekt in den Dauerbetrieb der UB aufgenommen worden.

Während der gesamten Vorlauf- und Testzeit fanden Gespräche mit der Universitätsleitung statt. Diese war auch von Anfang an bereit, das Vorhaben zu finanzieren. Schon nach den ersten Ergebnissen der Besucherzählung hat man sich für eine Beibehaltung der Öffnungszeiten entschieden.

Neben den Kosten für den Wachdienst (85 000 €) kommen noch die Energiekosten (40 000 €) hinzu. Das sind 5 % vom Literaturetat der UB, für die man die Öffnungszeiten verdoppeln kann.

Überlegungen zur Schließung während der ruhigen Zeit von 2 bis 5 Uhr fanden keine überzeugende Argumente. Die Energiekosten wären auch nicht ge-

ringer und der Imagegewinn, nämlich sagen zu können „Wir haben rund um die Uhr geöffnet“, ist für die Universität auf jeden Fall mehr wert.

4.3.4. Marketing

Hier stellt sich die Frage wie sinnvoll Benutzerumfragen in diesem Fall wirklich waren. Wurde in Konstanz ja gleich zweimal belegt, dass eine Ausweitung der Öffnungszeiten nicht gewünscht wird (Kohl 1999 und Kreuter 2000). Trotzdem setzte sich der politische Instinkt des Bibliotheksleiters durch und das mit nachhaltigem Erfolg.

Später gaben Umfragen, ob Fragebögen, Wunschbuch oder Besucherzählung, Auskunft darüber, was verbessert werden kann und die Sicherheit, dass man mit der Dienstleistung richtig lag.

Die personelle Organisation und damit die Verfügbarkeit der Dienstleistung wurde ausschließlich von der beauftragten Firma geplant. Für die technischen Voraussetzungen war der technische Hausdienst zuständig.

Universitätsintern wurde die 24-Stunden-Bibliothek durch Aushänge und Mitteilungen an die Fachbereiche bekannt gemacht. Nach außen erschienen in der allgemeinen Presse sowie in der Fachpresse Artikel, die den Service sowohl national als auch im Ausland bekannt machten. Mittlerweile muss man sich um die Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr in so großem Maße kümmern, da die Medien selbst das Thema aufgreifen und darüber berichten.

4.3.5. Resümee

Da die Ergebnisse die Erwartungen weit übertrafen, kann man behaupten, dass die 24-Stunden-Bibliothek in Konstanz ein großer Erfolg für alle Beteiligten bedeutet.

Die Besucherzahlen, die der Wachdienst seit Beginn festhält, zeigen, dass eine signifikante Nutzungssteigerung sowohl in der Nacht als auch am Wochenende nach einem Jahr erfolgte. Dies lässt zum einen den Schluss zu, dass eine Dienstleistung ihre Zeit brauchen kann, um sich etablieren zu können. Zum

anderen auch, dass man nicht immer auf die Zufriedenheit der Nutzer hören muss, um ihnen optimale Bedingungen für Forschung und Lehre zu bieten. Im Nachhinein stellte man fest, dass es ein wesentlicher Erfolgsfaktor war, dass die Testphase sofort begann und nicht länger nur theoretische Überlegungen angestellt wurden. Die vorher festgelegten Kriterien halfen dabei, die Dienstleistung zu bewerten.

Als weitere Erfolgsfaktoren stellte sich der große Zuspruch des Personals sowie die Offenheit für Neues heraus. Dieses Experimentieren ist die Voraussetzung für den Fortschritt, der hier erreicht wurde.

4.4. Der Multimedia Volltextserver (VTS) der UB Ulm⁵⁷

Der VTS ist ein Veröffentlichungsmedium für Hochschulpublikationen (wiss. Arbeiten, Dissertationen, Studien, Vorlesungsmaterial usw.) für alle Angehörigen der Universität Ulm. Er enthält neben Textdokumenten auch Multimediale Dokumente, wie Audiodateien, Videos oder Grafiken. Das Anmeldeverfahren ist aus Sicherheitsgründen nur vom Campusnetzwerk bzw. per IP-Freischaltung nach vorherigem persönlichen Kontakt möglich.

Die Dokumentrecherche im VTS steht jedermann zur Verfügung. Es gibt drei Arten von Suchmöglichkeiten: Metadatensuche, Volltextsuche und Browsing. Eine weitere Möglichkeit der Benutzung besteht in dem News-Abonnement⁵⁸, das den Nutzer automatisch per Email benachrichtigt, wenn ein neues Dokument veröffentlicht wurde, das den vorher vom Nutzer festgelegten Kriterien entspricht.

Die Dokumente des VTS sind auch in den lokalen OPAC, in die Verbunddatenbank des Südwestdeutschen Bibliotheksverbundes (SWB) und in ein Volltextserverportal integriert.

⁵⁷ <http://www.bibliothek.uni.ulm.de>

⁵⁸ Auch Push-Dienst oder Alert-Service genannt.

4.4.1. Lokale Rahmenbedingungen der UB Ulm

Das einschichtige Bibliothekssystem wurde 1964 gegründet. Seit dem Jahr 2001 befindet sich die UB in einem Neubau, in dem mehrere Bereichsbibliotheken aufgingen.

Mit der Einführung des neuen EDV-Systems Horizon Mitte der 90er Jahre hielt auch in anderen Bereichen der UB die EDV Einzug und es fand daher ein Wandel in der Arbeitsweise, im Dienstleistungsangebot und der Präsentation statt.

Die UB bietet ein vielseitiges Spektrum an gedruckten und elektronischen Informationsmitteln an, die sie mit einer Vielzahl von Schulungsangeboten den Nutzern nahe bringt.

Auch dem Personal steht ein Schulungsprogramm, das sich mit den neuen Dienstleistungsangeboten oder angewendeten EDV-Programmen beschäftigt, zur Verfügung. Neben Pflichtteilnahmen für alle Mitarbeiter oder für einzelne Abteilungen, werden auch freiwillige Angebote bereitgestellt. Dabei werden die Schulungen von internen Kollegen durchgeführt und nur selten auf externe Firmen zurückgegriffen.

Einmalig in Baden-Württemberg ist die Zusammenlegung des Rechenzentrums und der UB zu einer Institution, dem Kommunikations- und Informationszentrum (KIZ). Diese Einrichtung wird von einem Vorstand geleitet, dessen Vorsitzender der ehemalige Leiter des Rechenzentrums ist, sein Stellvertreter ist der ehemalige Bibliotheksdirektor. Ziel dieser Fusion war es, Ressourcen zu sparen und dabei gleichzeitig mehr und verbesserte Dienstleistungen anzubieten.

Das KIZ gab es zum Zeitpunkt des Projekts allerdings noch nicht, trotzdem ist es für die gegenwärtige Zuständigkeit des VTS von Bedeutung.

4.4.2. Warum einen multimedialen Volltextserver für die UB Ulm?

Als Hintergrund der Dienstleistung ist die gesamte Problematik im wissenschaftlichen Publikationswesen zu sehen. Zeitschriftenabonnements werden

immer teurer, gleichzeitig wird der Zugriff auf wissenschaftliche Informationen immer wichtiger. Diesen Zugriff zu sichern und zwar schneller, unkomplizierter und kostengünstiger vom Arbeitsplatz aus, ist eines der wichtigsten Ziele des VTS.

Gleichzeitig hat man auch die Zeichen der Zeit erkannt und die Möglichkeit gegeben, multimediale Dokumente mit einzubauen, was zur Projektzeit als Innovation galt. An Bibliotheken werden neue Anforderungen gestellt, der VTS soll ein Schritt in diese Richtung sein.

Dies knüpft auch an den Punkt an, alle Informationen digital vorliegen zu haben, was den wissenschaftlichen Erfordernissen der Zeit entspricht.

Die technische Umsetzung sollte besser gelöst sein als bei anderen vergleichbaren Volltextservern, z. B. durch einen größeren Server, leistungsstärkere Programmiersprache und Datenbank.

Der Universität Ulm sollte ein Publikationsmedium zur Verfügung stehen, in denen alle wichtigen Veröffentlichungen vorhanden sind. Durch die Einbindung von multimedialen Elementen, ist es z. B. möglich Vorlesungen mitzuschneiden und einem großen Publikum zugänglich zu machen.

Auch bei Hochschulvergleichen sollte die technisch innovative Dienstleistung VTS einen Pluspunkt sein.

4.4.3. Planung und Durchführung des Projekts VTS

Die Initiative ergriff der damalige Leiter des Rechenzentrums und Inhaber des Lehrstuhls Organisation und Management von Informationssystemen. Er stellte auch den Projektantrag im Rahmen der „Zukunftsoffensive Junge Generation“ beim Wissenschaftsministerium Baden-Württembergs und war für die Personalentscheidungen zuständig.

Exkurs „Zukunftsoffensive Junge Generation“ (Zukunftsoffensive 1 und Zukunftsoffensive 2)

Die Initiative des Landes soll die Zukunftschancen für die kommenden Generationen verbessern. Das Programm soll die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit im Internationalen Wettbewerb stärken, um für zukünftige Aufgaben gerüstet zu sein. Neben baulichen Maßnahmen stehen z. B. die Einrichtung neuer Studiengänge, der Einsatz von Multimedia in allen Bildungseinrich-

tungen oder auch Existenzgründungs- und Innovationsprojekte im Mittelpunkt. Dem Land steht dazu rund eine halbe Milliarde Euro zur Verfügung. Im Rahmen des Programms wurden mehrere Arbeitsgruppen gebildet. Die Arbeitsgruppe Volltexte und Hochschulpublikationen sowie Multimedia kümmerten sich um die Zielsetzung, lokale Systeme aufzubauen, die Multimedia-Dokumente speichert und bereithält und den Aufbau von Volltext- und Hochschulpublikationsdatenbanken, um den Zugang zu den Quellen der Forschung und Wissenschaft besser, leichter und schneller zu gestalten. Das Land gab klar vor, dass man nicht nur eine Lösung haben wollte, sondern mehrere, um bessere Entwicklungs- und Verbesserungschancen für die Zukunft zu haben. Dafür wurden Projektmittel bereitgestellt.

Das Projekt wurde mit Finanzmitteln für Hardware und Personal zwei Jahre gefördert. Für diese erste Phase des Projekts wurden Meilensteine⁵⁹ für die technische Entwicklung festgelegt. Nach acht Monaten begann der öffentliche Testbetrieb, ein Monat später der Regelbetrieb. Für den Rest der zwei Jahre wurden weitere Meilensteine festgelegt, die sich mit der Weiterentwicklung des VTS befassen:

- Videodokumente können zur Verfügung gestellt werden
- Datenintegration in Horizon, den SWB und das OPUS-Portal
- Anlegen von Benutzerprofilen mit einem Alert-Service⁶⁰

In einer zweiten Projektphase, die im Januar 2000 begann, beschäftigte man sich mit der Verbesserung der Benutzbarkeit, indem man die bisherigen Ergebnisse analysierte und ein Pflichtenheft zu verbesserungswürdigen Punkten erstellte.

Das Projektpersonal wurde nicht extra eingestellt, sondern wurde unter anderem auch durch das Stammpersonal des Lehrstuhls zusammengesetzt. Zum einen, weil das technische Know-How vorhanden war, was den Vorteil in sich barg, dass dieses Wissen auch nach Projektende verfügbar blieb, zum anderen war es zu der Zeit (1998/99) sehr schwer qualifiziertes Personal für den öffentlichen Dienst zu finden.

Da der Inhaber des Lehrstuhls und somit oberster Vorgesetzter gleichzeitig der Initiator war, fand eine ständige Kommunikation und Absprache statt.

Zu den drei Mitarbeitern des Lehrstuhls, die nebenbei auch an anderen Projekten beteiligt waren, kamen einige wissenschaftliche Hilfskräfte für Programmiertätigkeiten hinzu. Erst am Ende wurde bibliothekarisches Personal hinzugezogen, als es um die Erschließung und die Konzeption des Geschäftsgangs

⁵⁹ Meilensteine sind erreichte Teilziele eines Projekts, die den Fortschritt wesentlich bestimmen.

ging. Dafür musste vorher die Zusage der Bibliotheksleitung eingeholt werden, da die neue Dienstleistung bibliothekarischen Arbeitsbereiche wesentlich betrafte, allen voran die sachliche und inhaltliche Erschließung. Die Hilfskräfte mussten Informatikstudenten sein und die Bereitschaft mitbringen, sich die Programmierkenntnisse eigenverantwortlich im Selbststudium anzueignen. Ein Modell war das bereits ein Jahr zuvor, ebenfalls im Rahmen der Zukunftsoffensive, gestartete Projekt OPUS der Universität Stuttgart. Man hat daraus eigene Ansprüche abgeleitet, nicht nur Modifikationen für lokale Bedingungen, sondern auch die Ambition, mehr Qualität, was die Programmier- und Serverstruktur anbelangt, zu erreichen und multimediale Elemente integrieren zu können. Ausschlaggebend war, dass die nötige Qualifikation vorhanden war. Somit hingen die technischen Entscheidungen von den persönlichen Präferenzen und Fähigkeiten ab.

Zum Verfahren der Aufnahme eines Dokuments ist zu sagen, dass, nachdem das Anmeldeformular ausgefüllt und die Datei upgeloadet ist, zuerst die technische Überprüfung gemacht wird, dann erfolgt die formale Erschließung in der Katalogabteilung, danach die sachliche bei den Fachreferenten. Beides mit den Metadaten für Dublin Core⁶¹. Erst jetzt wird das Dokument freigeschaltet und in den Verbund geladen, der später die Daten wieder zurück in den lokalen OPAC lädt.

Um die Daten des VTS auch in anderen Datenbanken suchbar zu machen, wurde jeweils mit der Verbunddatenbank des SWB und dem OPUS-Projekt eine Schnittstelle programmiert.

4.4.4. Marketing

Nach den ersten Erfahrungen im Test- und Regelbetrieb stellte man fest, dass Benutzer vor allem im Anmelde- und Uploadverfahren große Probleme hatten. Dies wurde in persönlichen Kontakten herausgefunden, worauf es benutzerfreundlicher gestaltet wurde. Diese Benutzerkontakte und gleichzeitige interne Überlegungen führten immer zu Verbesserungen am VTS. Ein reibungsloses Verfahren ist es für die Benutzer aber immer noch nicht, da die technischen Hürden anscheinend noch zu hoch sind.

⁶⁰ Automatische Benachrichtigung des Nutzers, nach vorheriger Festlegung eines Informationsprofils.

⁶¹ Erschließungsregelwerk für elektronische Ressourcen.

Im Normalfall ist die Aufnahme eines Dokuments kostenlos, will man jedoch eine Zertifizierung, das die Authentizität des Dokuments garantiert, ist ein Betrag von 2 € zu zahlen, da dies einen erheblichen Arbeitsaufwand bedeutet. Es wird jedoch fast nie in Anspruch genommen.

Während die Internetrecherche von überall aus möglich ist, kann man die Anmeldung nur vom Campusnetz aus machen. Ausnahmen gibt es natürlich auch, nach vorheriger Absprache.

Die Einführung des VTS wurde von Berichten in der Universitätszeitschrift *uni ulm intern*, beim aktuellen Thema auf der Uni-Homepage und einem Vermerk auf der UB-Homepage begleitet. Außerdem sind die VTS-Seiten in das Corporate Design der UB-Seiten integriert, das von einer externen Firma entwickelt wurde. Großangelegte Werbeaktionen gab es nicht, da die nötige Infrastruktur fehlt, um den Arbeitsanfall bewältigen zu können. Es wurde zwar die Promotionsordnung geändert, in der es jetzt heißt, man kann neben weniger gedruckten Ausgaben auch eine elektronische abgeben, man muss es aber nicht.

4.4.5. Resümee

Nach drei Jahren Regelbetrieb muss man feststellen, dass die nötige Akzeptanz des VTS innerhalb der Universität fehlt. Als Grund ist die fehlende Motivation der Wissenschaftler zu sehen, die es vorziehen, in einer angesehenen Zeitschrift zu veröffentlichen. Dagegen finden Dissertationen immer mehr Zulauf, was in der Änderung der Promotionsordnung und der damit einhergehenden Kostenersparnis zu sehen ist.

Weitere Gründe dafür sind die fehlende Werbung, da ja die Kapazitäten zur Bearbeitung fehlten und es Unklarheiten über die Zuständigkeiten gab nachdem UB und Rechenzentrum zum KIZ zusammengelegt wurden.

Die technische Entwicklung hatte aber auch danach noch großen Einfluss auf andere Projekte. Die erworbenen Kenntnisse konnten in anderen Bereichen eingesetzt werden. Da das Bibliothekssystem Horizon viele Aufgaben nicht abdeckte, mussten diese selbst entwickelt werden, z. B. die automatische Erstellung von Neuerwerbungslisten, die Gebührenabrechnung, ein Fernleihmodul, die Buchsicherung oder die Schnittstellenprogrammierung einer Uni-Chipkarte usw. Alle Funktionen wurden mit der vom VTS erworbenen Technik realisiert. Das zeigt, wie kosteneffektiv das Projekt VTS war.

Neben diesen kosten- und arbeitseffizienten Auswirkungen war ein weiterer Erfolg die technische Umsetzung, die sehr anspruchsvoll und eigenständig durchgeführt wurde. Die Motivation der Projektmitarbeiter war ein Hauptgrund dafür. Sie wurde erreicht durch ein klares Konzept mit vorgegebenen Zielen, das den Mitarbeitern immer bewusst machte, zu welchem Ergebnis ihre Arbeit führt.

5. Zusammenfassung und Bewertung

Führt man sich noch einmal die Faktoren vor Augen, die wesentlich zu einer erfolgreichen Realisierung der Dienstleistung beigetragen haben, so stellt man folgende Gründe fest, die zum einen von den lokalen Gegebenheiten, zum anderen von allgemeinen Managementkenntnissen abhängen. Vor dem Hintergrund der Ziele sind dies Aspekte des Managements, die ausschlaggebend für zukunftssträchtige bibliothekarische Dienstleistungsangebote sind.

Ein wichtiges Erfolgskriterium, innovative Dienstleistungen einzuführen, ist der Versuch, sich auf Neues einzulassen und ein gewisses Risiko einzugehen. Weil eben diese Initiativhaltung der Faktor für ein Weiterkommen, sogar für das Überleben der Institution Bibliothek sorgt. Würde nicht versucht werden, sich auf neue Gegebenheiten einzulassen und sich anzupassen, wäre das ein Stillstand, den man sich nicht leisten kann. Bevor die UB Konstanz die 24-Stunden-Bibliothek einführte, galt ein solches Projekt als nicht durchführbar. Jetzt weiß man, dass es möglich ist und das nicht einmal mit außerordentlich großem Ressourceneinsatz⁶². Vorteilhaft war, dass bei der Universität, die ja die Finanzierung übernahm, keine große Überzeugungsarbeit geleistet werden musste. So auch bei den Mitarbeitern, die an die Einführung von Innovationen und Veränderungen u. a. durch Personalentwicklungsmaßnahmen (Arbeitsplatzrotationen, schon vorher lange Öffnungszeiten) gewohnt waren. Zum andern ist auch die Weiterentwicklung vorhandener Schwerpunktthemen mit innovativen Dienstleistungen förderlich, es spart einmal Ressourcen und eine bestimmte Zielgruppe wird optimal bedient. Diese Spezialisierung auf ein Gebiet, erfüllt genau die Bedürfnisse der Nutzer, die heute immer komplexer

⁶² Die UB Karlsruhe hat ebenfalls vor, in ihrem Neubau die Öffnungszeiten auf 24 Stunden auszuweiten.

werdende Anforderungen erfüllen müssen. Recherche a là carte ist eine solche Weiterentwicklung, die eine bereits vorhandene Zielgruppe mit einem breiteren Angebot besser bedienen kann.

Diese Spezialisierung ist nur dann sinnvoll, wenn mehrere Einrichtungen kooperieren, weil niemand alle Informationsschwerpunkte gleich gut vermitteln kann. Deshalb sollten Absprachen getroffen werden in Sachen Spezialgebiete und der Nutzer gezielt an die entsprechende Institution verwiesen werden. So kann ein Netzwerk entstehen, das viele, auch spezielle, Zielgruppenbedürfnisse erfüllt, das sich gegenseitig ergänzt und Informationszugänge bereitstellt, die ohne das professionelle Know-How der öffentlichen Institution so nicht vorhanden wären und durch Vermeidung von Redundanz Ressourcen gespart werden können.

Mit diesem Aspekt hängt auch der Faktor zusammen, Prioritäten zu setzen und zwar an den richtigen Stellen. Es ist offensichtlich, dass man nicht alle Bedürfnisse befriedigen kann, deshalb sollte man sich entscheiden und in diesen Bereichen für eine permanente Verbesserung sorgen und Schritt für Schritt die Dienste ausweiten, da zum Gelingen der Dienstleistung auch eine Garantie für eine zufriedene Erledigung gegeben sein muss. Beim TAD war das Bedingung und ein wichtiges Erfolgskriterium.

Auch bei der Planung und Einführung sollte man auf Kooperation zählen, da externes Spezialwissen und Zusammenarbeit für die Bibliothek eine bessere Bewältigung der gesetzten Aufgaben bedeutet.

Synergieeffekte nutzen ist ein weiterer Punkt. Wenn z. B. vorhandene Infrastrukturen auf andere Tätigkeiten übertragen werden können, erfahren Kapazitäten eine stärkere Ausnutzung, was zugleich Kosten- und Zeitersparnis mit sich bringt. Das VTS-Projekt hat diesen Effekt, durch den Einsatz der Eigenentwicklung in zahlreichen anderen Bereichen, in erheblichem Maße ausgenutzt. Genauso der TAD, dessen Organisation von vorhandenen Strukturen abgeleitet wurde.

Damit hängt auch der Aspekt zusammen, dass andere Nutzergruppen davon profitieren. Wenn z. B. auf die Dienstleistung aufbauend weitere Serviceangebote entwickelt werden⁶³, da ein Bedarf entsteht.

Wird dies dem Unterhaltsträger deutlich vermittelt, erzielt man dadurch ein weiteres Ziel, nämlich der Profilierung, um in einer besseren Lage bei der Mittelvergabe zu sein. Darin steckt der Erfolgsfaktor, Dienstleistungen so zu imp-

⁶³ Wie die Weiterentwicklung des VTS oder Themenerweiterung des Recherche a là carte-Angebots.

lementieren, dass sie im Sinne der Träger sind und so deren Ziele und Strategien zu vertreten und zu realisieren. Dabei handelt es sich um kosteneffiziente, forschungs- und standortfördernde Dienstleistungen. Dies kann man von nahezu allen bibliothekarischen Dienstleistungen sagen. Beim TAD und der 24-Stunden-Bibliothek war das eines der vorrangigen Ziele. In sogenannten Hochschulrankings, die einer breiten Öffentlichkeit zugänglich sind, werden solche Leistungen berücksichtigt und dementsprechend von der Universitätsleitung befürwortet.

Der abgestimmte Einsatz von kommunikationspolitischen Instrumenten für die zielgerichtete Unterrichtung der Träger ist dabei Voraussetzung, um das Profilierungsziel zu erreichen.

Die Instrumente des Marketings sollen einmal ein positives Image vermitteln und Dienstleistungen sowie Aufgaben der Bibliothek so anbieten und vermitteln, dass man nach der Frage, ob die Bibliothek und ihre Dienstleistungen gebraucht werden und somit ihre finanzielle Ausstattung auch zukünftig unterstützt wird und einen eindeutigen Zuspruch erfährt. Diese Marketingaufgaben erfüllen grundlegende Aufgaben, um die Zukunft positiv gestalten zu können. Die Öffentlichkeitsarbeit muss z. B. die Vorteile elektronischer Kommunikationsmittel nutzen können, um eine möglichst große Öffentlichkeit einbeziehen zu können. Die genannten Änderungsprozesse können nur angenommen werden, wenn sie der Öffentlichkeit mitgeteilt werden. Heute ist ein positives Image in der Öffentlichkeit die Grundlage für erfolgreiches Handeln. Bei öffentlichen Einrichtungen verlangt der Bürger und der Unterhaltsträger Beweise für die Leistungsfähigkeit und Effizienz. Wenn diese nicht positiv ausfallen, fehlt die Akzeptanz und auch die Finanzierung.

Bibliotheksmitarbeiter müssen sich darüber klar werden, dass die klassischen Aufgaben immer mehr in den Hintergrund gedrängt werden und zum Teil durch Outsourcing⁶⁴ kostengünstiger erledigt werden können. Wohingegen neue Aufgaben auf sie zukommen, die sich auf markt- und produktorientierte Aktivitäten beziehen und die Hintergrundwissen aus Bereichen, wie Dienstleistungsmarketing oder Personalführung, verlangen. Eine Auswirkung vom bestandsorientierten zum benutzerorientierten Arbeiten, was zwangsläufig auch neue Kenntnisse erfordert. Voraussetzung für eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Entwicklungsprozess sind das Vorhandensein von Strukturen, die diese mit einbeziehen lassen.

⁶⁴ Unternehmensaufgaben werden von einer externen Firma erledigt, da es kostengünstiger oder effektiver ist, z. B. Katalogdatenübernahme oder auch Controlling können von Service-Firmen erledigt werden.

Auch der Bereich des technischen Wissens ist immer wichtiger und muss deshalb angesprochen werden. Moderne Technologien werden in allen Bereichen eingesetzt, über deren Funktionsweise man informiert sein muss. Dabei entstehen auch neue Aufgabenfelder, die aber nur dann erfolgreich sein können, wenn das Personal entsprechend geführt wird, die Tätigkeiten der Öffentlichkeit auch bekannt gemacht werden und mit ihren Bedürfnissen in Zusammenhang stehen.

Neben dem weiterhin wichtigen Fachwissen eröffnen sich durch Kompetenzen in den Bereichen Marketing, Projektmanagement, Finanzmanagement⁶⁵ oder Personalmanagement Chancen, die aber auch eine Umstrukturierung der bisherigen Denkweise verlangen.

Deutlich wird die Wichtigkeit dieser Fähigkeiten beispielsweise bei der Konzeption einer Homepage, eine mittlerweile gewöhnliche Dienstleistung. Neben den technischen Kenntnissen, müssen auch Informationsdesign, die Integration einer Corporate Design⁶⁶, Projektorganisation und Marketingziele sowie dessen Instrumente umgesetzt werden können.

Innovative und den ständigen Veränderungen angepasste Dienstleistungen sind auch nur dann durchsetzbar, wenn Mitarbeiter mit diesen Veränderungsprozessen vertraut sind und ihnen positiv gegenüberstehen. Fortbildung und Mitarbeiterorientierung spielen in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle. Benötigte Fähigkeiten können auch durch den Führungsstil erschlossen und zum Einsatz gebracht werden. Werden Eigenaktivitäten und Verantwortungsbewusstsein unterdrückt, wirkt sich das negativ auf die Institution aus. Haben Mitarbeiter hingegen das Gefühl, sie können etwas bewirken und werden dabei unterstützt, spiegelt sich das auch in den Ergebnissen wider.

Mitarbeiter wollen aber auch geführt werden, d. h. ihnen müssen Ziele vorgegeben sein, an denen sie sich orientieren können. Ein solcher Führungsstil erzielt eine hohe Mitarbeitermotivation, der durch Erfolgserlebnisse zu einer Leistungsspirale führen kann. Motivation ist für alle Bereiche des Bibliotheksmanagements ein positiver Faktor, von der Einstellung gegenüber der eigenen Institution bis hin zur Bereitschaft, sich ständig weiter zu qualifizieren.

Neueste Untersuchungen (Paul 2000 und Bauer 1998) zeigen, dass der soziale Faktor im Unternehmen die Hauptursache für das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Institutionsziele ist. Auch von den Befragten der Dienstleis-

⁶⁵ An dieser Stelle müssen die Instrumente des Neuen Steuerungsmodells erwähnt werden, die aber nicht Thema dieser Arbeit sind.

⁶⁶ Ein integriertes Erscheinungsbild, das die Institution kennzeichnet und wiedererkennbar ist.

tungsbeispiele wurde dieser Punkt als wesentlicher Motivationsfaktor und als Voraussetzung für den Erfolg eingestuft, wenn das innerbetriebliche Gefüge nicht durch Spannungen beherrscht wird. Paul fand in einer Umfragestudie unter wissenschaftlichen Bibliotheksmitarbeitern heraus, dass unter bestimmten Bedingungen die Potentiale am besten für die Zielerreichung integriert werden können, wenn die innerorganisatorische Information und Kommunikation durch genügend Transparenz gekennzeichnet ist, Mitarbeiter über die nötige Entscheidungskompetenz verfügen, man das Gefühl der Wertschätzung erfährt und innerbetriebliche Konflikte erfolgreich gelöst werden. Diese Tatsache zeigt, wie wichtig Führungskompetenzen (Sozial- und Handlungskompetenz) im Hinblick auf die Zielerreichung sind, z. B. kundenorientierte Dienstleistungen anzubieten.

Die Praxisbeispiele zeigen auch, dass Kundenorientierung die zentrale Rolle spielen sollte. Denn würden die Ziele, Inhalte und Dienstleistungsnutzung nicht mit den Bedürfnissen der Nutzer übereinstimmen, wäre kaum mit einer Kenntnis oder Nutzung zu rechnen. Die darin eingeschlossene Kundenfreundlichkeit ist eine wesentliche Einflussgröße auf das Image einer Bibliothek. Auch die Entscheider wären von der Dienstleistung kaum zu überzeugen, denn was für einen Nutzen hat der Service, wenn er nicht im Sinne der Kunden ist? An dieser Stelle muss noch einmal betont werden, dass Mitarbeiterorientierung eine Voraussetzung für Kundenorientierung ist. Denn richtet man sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter führt dies zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und dies wiederum zu einem gesteigerten Leistungsbewusstsein.

Zukünftige bibliothekarische Tätigkeitsbereiche werden sich, wie oben bereits erwähnt, zunehmend auf Marketingaktivitäten konzentrieren, weil darin erfolgreiche Strategien zu finden sind, die der Öffentlichkeit vermitteln, dass die Bibliothek gebraucht wird. Für diese zentrale Managementaufgabe sind die Implementierung von Kunden- und Mitarbeiterorientierung Voraussetzung.

Die anfangs benannten Veränderungen müssen anerkannt werden, um die Informations- und Dienstleistungsinstitution für die zukünftigen Anforderungen auszustatten. Die Organisation muss daher eine lernende sein, die neue Entwicklungen und Bedürfnisse als Chance sieht. Dabei ist es wichtig, nicht nur neue Arbeitsvorgänge und technologischen Fortschritt in die täglichen Arbeitsabläufe zu integrieren, sondern Problemlösungsstrategien zu ermöglichen, das heißt, sich nicht festlegen lassen und offen sein für neue Vorschläge. Erst das wird den ständigen Veränderungen gerecht und nimmt die Angst vor zukünftigen Herausforderungen.

Die Anwendung moderner Managementinstrumente ist ein relativ neues Tätigkeitsfeld für Bibliotheken, die weitreichende Folgen in der Organisationsstruktur und den Dienstleistungen mit sich bringen. Der Weg zum Erfolg kann durchaus über Umwege führen, dennoch haben Instrumente wie Personalentwicklung, Marketing oder Finanzmanagement das Ziel, optimale Leistungen im Sinne der Zielgruppen zu entwickeln.

Durch Ausschöpfung und Kombination aller Potentiale – der Managementkonzepte und den lokalen Bedingungen – können Strategien für die Realisierung erfolgreicher Dienstleistungen entwickelt werden. Diese Chance muss aber genutzt werden, d. h. die Möglichkeiten gesehen und unter den entsprechenden Voraussetzungen mit den richtigen Instrumenten umgesetzt werden.

Literaturverzeichnis und Internetquellen (letzter Zugriff jeweils am 13.10.2003)

Ball 2000

Ball, Rafael: Von Melkkühen, lahmen Pferden und toten Tieren – Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse, in: B-I-T-Online 4 (2001), 2, S. 139-147

Bauer 1998

Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken / Yvonne Bauer. – Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 1998
Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 9

Zugleich: <http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/kabi/volltexte/band009.pdf>

Berufsbild 1998

Berufsbild 2000 – Bibliothekare und Bibliotheken im Wandel / erarb. Von AG Gemeinsames Berufsbild des BDB. – Berlin : Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände, 1998

Zugleich: <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild.html>

Controlling 1998

Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI) : Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg / Hrsg. von Elisabeth Niggemann ... – Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998

Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien, Bd. 1

Controlling 1999

Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI) : Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg / Hrsg. von Elisabeth Niggemann ... – Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999

Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien II. – Das Management elektronischer Dokumentlieferung – eine zentrale Herausforderung für Bibliotheken, Bd. 2

Controlling 1999a

Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI) : Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg / Hrsg. von Elisabeth Niggemann ... – Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999

Beiträge des COMBI-Kolloquiums zur Analyse und Umsetzung der Projektergebnisse, Bd. 3

Cremer 1999

Cremer, Monika: Das Image von Bibliotheken im Internet, in: Bibliothek – Forschung und Praxis 23 (1999), 2, S. 197-204

Franken 2000

Franken, Klaus: Zielvereinbarungen mit Fachreferenten, in: Bibliothek aktuell, (2000) 74, S. 2-4

Franken 2003

Franken, Klaus: Brauchen Benutzer nachts wirklich Pizza – oder reichen lange Öffnungszeiten aus?, in: Bibliothek aktuell, (2003) 78, S. 32-38

Franken 1999

Franken, Klaus: Kann ein Leitbild etwas bewirken? – Erfahrungen an der Bibliothek der Universität Konstanz, in: Buch und Bibliothek 51 (1999), 2, S. 110-113

Führung 1991

Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement / hrsg. von Lutz von Rosenstiel ... – Stuttgart : Schäffer, 1991

Göcke 1999

Göcke, Michaela: Ist Qualität messbar? Kundenorientiertes Qualitätsmanagement bei Informationsdienstleistern, in: Password (1999), 9, S. 22-30

Internationales Netzwerk 1997

Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken. – Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1997

Organisatorischer Wandel in einer öffentlichen Bibliothek, Bd. 1

Internationales Netzwerk 1997a

Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken. – Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1997

Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken, Bd. 2

Jansen 1999

Jansen, Heiko: Der Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente an Bibliotheken / Heiko Jansen. - Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 1999

Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 16

Zugleich:

<http://www.fbi.fhkoeln.de/fachbereich/papers/kabi/volltexte/band016.pdf>

Kohl 1999

Kohl, Oliver: Die Bibliothek in den Augen der Universität. Ergebnisse der Befragung der Universität Konstanz, in: Bibliothek aktuell, (1999) Sonderheft 14

Zugleich: www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/1999/63

Kreuter 2000

Kreuter, Frauke und Schnell, Rainer: Die Bibliothek in den Augen der Studierenden, in: Bibliothek aktuell, (2000) Sonderheft 14

Zugleich: www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2000/500

Lang 2000

Lang, Rudolf W.: Schlüsselqualifikationen : Handlungs- und Methodenkompetenz, personale und soziale Kompetenz / Rudolf W. Lang. – München : Deutscher Taschenbuchverl., 2000

Leitbild 2003

<http://www.ub.uni-konstanz.de/Leitbild.pdf>

Lison 1999

Lison, Barbara: Das Leitbild als Rahmen für Veränderungsprozesse – ein Arbeitsbericht der Stadtbibliothek Bremen, in: Buch und Bibliothek, 51 (1999), 2, S. 114-117

Meffert 2003

Meffert, Heribert: Dienstleistungsmarketing : Grundlagen – Konzepte - Methoden / Heribert Meffert ; Manfred Bruhn. – 4. vollst. überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 2003

Morris 1999

Morris, Beryl: Erste Schritte im Management / Beryl Morris. – Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999

Arbeitshilfen für Spezialbibliotheken, Bd. 11

Müller 2001

Müller, Maria E.: Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke, in: Bibliothek – Forschung und Praxis 25 (2001), 3, S. 305-316

Müller 2001a

Müller, Uta: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken, in: Bibliothek – Forschung und Praxis 25 (2001), 2, S. 214-225

Mundt 2003

Mundt, Sebastian ; Guschker, Stefan: Benchmarking als Ansatz für kundenorientierte Verbesserungsprozesse, in: B-I-T-Online 6 (2003), 1, S. 37- 43

Paul 1999

Paul, Gerd: Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen durch sozialkompetente Leitungstätigkeit – Ergebnisse aus wissenschaftlichen Bibliotheken, in: Bibliotheksdienst 33 (1999), 9, S. 1500-1509

Paul 2000

Paul, Gerd: Bibliotheks-Management – Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken ; das Beispiel Berlin / Gerd Paul. – Berlin : Ed. Sigma, 2000

Paul 2000a

Paul, Gerd: Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung, in: Bibliothek – Forschung und Praxis 24 (2000), 2, S. 151-166

Raffée 1994

Rafée, Hans: Marketing für öffentliche Betriebe / Hans Rafée ; Wolfgang Fritz ; Klaus-Peter Wiedmann. – Stuttgart [u. a.] : Kohlhammer, 1994

Ratzek 2003

Ratzek, Wolfgang: Konfliktmanagement, 3. Teil: Bewältigungsansätze, wird voraussichtlich im Dezember 2003 erscheinen in: Bibliothek – Forschung und Praxis 27 (2003), 4

Bis dahin als Preprint-Artikel einsehbar unter:

http://www.bibliotheksaaur.de/preprint/2003/konflikt3_ratze.pdf

Reichardt 1997

Reichardt, Ingo: Das praktische 1 x 1 der PR : Leitfaden für erfolgreiche Kommunikation nach innen und nach außen / Ingo Reichardt. – Wiesbaden : Gabler. 1997

Schmidt 1999

Schmidt, Marion: Öffentlichkeitsarbeit bleibt! Besonders, wenn alles sich ändert, in: Bibliothek – Forschung und Praxis 23 (1999), 2, S. 221-225

Schmolling 2001

Schmolling, Regine: Paradigmenwechsel in wissenschaftlichen Bibliotheken? – Versuche einer Standortbestimmung, in: Bibliotheksdienst 35 (2001), 9, S. 1037-1060

Soziale Kompetenzen 2000

Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation : Dokumentation einer Tagung / hrsg. von Gerd Paul. – Berlin : Ehem. Deutsches Bibliotheksinstitut, 2000

Staehle 1999

Staehle, Wolfgang H.: Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive / Wolfgang H. Staehle. – 8. Aufl. überarb. von Peter Conrad ; Jörg Sydow. – München : Vahlen, 1999

Sühl- Strohmer 2000

Sühl-Strohmer, Wilfried: Marketing von elektronischen Bibliotheksdienstleistungen am Beispiel der Universitätsbibliothek Freiburg, in: B-I-T-Online 3 (2000) 2, S. 227-232

TAD 2003

<http://www.ub.uni-tuebingen.de/pro/serv/tad.php?la=de&fr=y>

Telöken 1998

Telöken, Angelika ; Weishaupt, Karin ; Wojak, Renè: Kundennähe und Effizienz – zwei unvereinbare Konzepte, in: ProLibris (1998), 4, S. 230-232

Umlauf 1997

Umlauf, Konrad: Bibliotheksmarketing / Konrad Umlauf. – Berlin : Freie Universität Berlin, 1997

(Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarsausbildung, Bd. 34)

Zugleich: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34>

Umlauf 1999

Umlauf, Konrad: Leiten + Bild = Leitbild – das Bibliotheksleitbild ; Inhalt, Funktion, Anforderungen, Erstellung, Umsetzung, in: Buch und Bibliothek 51 (1999), 2, S. 98-105

Umlauf 1999a

Umlauf, Konrad: Leitbilder als Instrument der Profilierung und kommunalpolitischer Verankerung / Konrad Umlauf. – Berlin : Freie Universität Berlin, 1999

(Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarsausbildung, Bd. 55)

Zugleich: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55>

VTS 2003

<http://vts.uni-ulm.de>

Wilmsmeier 1999

Wilmsmeier, Silke: „... und was haben die Benutzer davon?“, in: Bibliothek – Forschung und Praxis 23 (1999), 3, S. 277-317

Zukunftsoffensive 1

<http://www.baden-wuerttemberg.de/zukunftsoffensive/zo1.html>

Zukunftsoffensive 2

<http://www.baden-wuerttemberg.de/zukunftsoffensive/zo2.html>

Sonstige Quellen

Emminger 2003

Emminger, Katinka, Stadtbücherei Stuttgart, Gespräch am 16.07.2003
Planung, Durchführung und Rahmenbedingungen der Dienstleistung Recherche a là carte

Hätscher 2003

Hätscher, Petra, Universitätsbibliothek Konstanz, schriftliche Beantwortung des Fragebogens am 15.07.2003 und Telefongespräch am 17.07.2003-08-30
Planung, Durchführung und Rahmenbedingungen der 24-Stunden-Bibliothek

Hölting 2003

Hölting, Guido, Universitätsbibliothek Ulm, Gespräch am 17.07.2003
Planung, Durchführung und Rahmenbedingungen des Volltextservers (VTS)

Hüning 2003

Hüning, Ludger und Specht, Margarete, Universitätsbibliothek Tübingen, Gespräch am 18.07.2003
Planung, Durchführung und Rahmenbedingungen des Tübinger Aufsatzdienstes (TAD)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bedürfnispyramide.....	19
Abbildung 2 SWOT-Analyse.....	28
Abbildung 3 „Recherche a là carte“	35

Anhang

Anhang 1 : Fragebogen

Fragen zur Planung, Realisierung und Organisation von kundenorientierten Dienstleistungen

- Wer ergriff die Initiative für die neue Dienstleistung?
- Warum diese Dienstleistung oder welchen Vorteil erwartet man?
- Was sind die Merkmale der Institution im Hinblick auf Neues Steuerungsmodell, Leitbild, Führungsstil, Personalführung?
- Welchen Einfluss hatten die Instrumente des Neuen Steuerungsmodells?
 - Kosten-Leistungsrechnung... welche Kosten entstanden an welchen Stellen, wie wurden sie gedeckt?
 - Budgetierung, Leistungsvereinbarungen und Dezentrale Ressourcenverantwortung
- In wiefern hängt die DL mit dem Leitbild und den strategischen Zielen zusammen?
- Welche finanzielle Möglichkeiten stehen zur Verfügung?
- Welche Managementinstrumente wurden/werden angewendet? (z.B. Führungsstil, Benchmarking, Total Quality Management, Personalmanagement, Projektmanagement, Konfliktmanagement ...)
- Wie sah der Prozess der Findung der Projektbedingungen aus? Von welchen Faktoren ließ man sich beeinflussen? Wie erfolgte die Entscheidungsfindung bzw. wer entschied?
- Wie sah die Organisation bzw. die Ergebnisse der Entscheidungen aus? (z.B. Projektphasen, Meilensteine, Teamarbeit, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Personalauswahl, -qualifizierung, -motivation, Bedürfnisermittlung, Prozessorientierung, Wertschöpfungskette ...)
- Wer war beteiligt und wie sahen die personellen Anforderungen aus?
- Welche Marketingmaßnahmen wurden ergriffen?

- Produkt- (Marktforschung, Benutzerumfragen...),
- Preis-,
- Distributions- (technische und personelle Organisation, Verfügbarkeit...) und
- Kommunikationspolitik (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung...) → Dienstleistungsmarketing
- In wie weit spielte Benutzerorientierung eine Rolle? (Mitarbeiterschulung im Umgang mit Benutzern, Benutzerumfragen, Zielvereinbarungen)
- Wo gab es Kooperationen, nach innen und nach außen? Warum?
- Wo gab es Änderungen der Vereinbarungen? Warum?
- Wie ging man mit Konflikten und Krisen um bzw. wie sah der entsprechende Lösungsweg aus? Gab es den überhaupt?
- Was waren die Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren?
- Vergleich: Projektziele und Ergebnis? Deckungsgleich oder signifikante Unterschiede?
- Gab es eine Kontrolle und Optimierung nach der Einführung? Wie sah diese aus?

Anhang 2: VTS-Infobroschüre

Anhang 3: Recherche a là carte-Infobroschüren

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe.

Sämtliche benutzte Quellen sind nachgewiesen. Wörtliche oder sinngemäße Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift